

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci

A System of Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Student:

Aneta Šarmanová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí bakalářské práce.

V Ostravě dne 11.05.2011

Aneta Šarmanová

Poděkování

Děkuji především vedoucí mé bakalářské práce, kterou byla Ing. Andrea Čopíková, za její odborné vedení, vstřícné jednání, připomínky a cenné rady, které jsem mohla uplatnit při zpracování mé bakalářské práce.

Poděkovat bych chtěla také za ochotu spolupracovat firmě Podhoran Lukov, a.s.

V neposlední řadě děkuji také své rodině za podporu během mého studia.

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	8
2.1 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
2.2.1 Plánování zaměstnanců.....	10
2.2.2 Popis a specifikace pracovního místa	11
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	12
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.4.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců.....	14
2.4.2 Metody získávání zaměstnanců	17
2.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	21
2.5.1 Fáze výběru zaměstnanců	21
2.5.2 Předvýběr.....	22
2.5.3 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití	22
2.6 SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM.....	27
2.6.1 Základy tvorby dotazníku	29
3. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ ORGANIZACE	30
3.1 ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI	30
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
3.3 ZAMĚSTNANCI PODNIKU	33
4. ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PODHORAN LUKOV, A.S.	36
4.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PODHORAN LUKOV, A.S.	36
4.1.1 Plánování zaměstnanců.....	36
4.1.2 Popis a specifikace pracovního místa	37
4.1.3 Vnitřní vs. vnější zdroje zaměstnanců	37
4.1.4 Metody získávání zaměstnanců	37
4.1.5 Předvýběr.....	39
4.1.6 Metody výběru zaměstnanců	40
4.1.7 Náklady na proces získávání a výběru zaměstnanců	42
4.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY	43
4.3 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	54
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
6. ZÁVĚR	59

1. ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala jednu z aktivit řízení lidských zdrojů, tím je systém získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Tuto oblast považuji za důležitou součást každé organizace. Především proto, že bez kvalitního procesu získávání a výběru zaměstnanců by si organizace nemohly najít potřebné lidské zdroje, které jsou nejen tvořivým prvkem, ale také napomáhají firmám dosáhnout stanovených cílů a vedou je k úspěchu. Obsadit pracovní místo vhodnou pracovní silou, tedy takovou, která bude spolu s ostatními zajišťovat efektivní chod podniku a udržovat jeho konkurenceschopnost, není jednoduchým úkolem. V případě, že oblast získávání a výběru není v podniku správně zabezpečena, dochází k tomu, že se firmy potýkají s vyšší fluktuací zaměstnanců, která samozřejmě zvyšuje náklady organizace na další získávání lidských zdrojů.

Domnívám se, že i když je tato oblast pro každou organizaci tak podstatná, není jí doposud mnohde věnována patřičná pozornost. Rozhodla jsem se tedy alespoň zjistit, jak tento systém probíhá ve společnosti Podhoran Lukov, a.s.

V teoretické části mé bakalářské práce bude popsána metodika, pomocí které budu tuto práci zpracovávat. Dále bude pojednáváno o získávání a výběru zaměstnanců s využitím odborné literatury. Na konci teoretické části bude ve stručnosti popsána jedna z metod sociologického výzkumu – dotazník, díky kterému zjistím, jak systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Podhoran Lukov, a.s. hodnotí právě její zaměstnanci.

V praktické části charakterizuji zvolenou společnost a pokusím se analyzovat, jak právě zde proces získávání a výběru zaměstnanců probíhá. Dále provedu vyhodnocení zjištěných výsledků z dotazníku. Nakonec vyslovím své vlastní názory a doporučení k případnému zlepšení.

Cílem mé bakalářské práce je na základě informací od kompetentních osob ze společnosti Podhoran Lukov, a.s. a pomocí dotazníku, analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců a posoudit jeho silné a slabé stránky. Na základě této analýzy předám svá doporučení zmiňované společnosti. Při zpracovávání své bakalářské práce jsem měla především zájem na tom, abych se zapojila do procesu svého vlastního učení.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

2.1 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Svoji bakalářskou práci jsem započala volbou tématu, kterým se po nelehkém vybírání stal systém získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci. Poté jsem přistoupila právě k volbě vhodné organizace, ve které by mohl být tento systém analyzován. Nabídla jsem tedy spolupráci organizaci Podhoran Lukov, a.s., která má téměř 200 zaměstnanců, jako a.s. působí na trhu již 10 let a je v blízkosti mého bydliště velmi známá a oblíbená, se kterou management organizace ochotně souhlasil.

Nyní po výběru tématu bakalářské práce a společnosti bude následovat shromažďování a prostudování odborné literatury na dané téma. Nastane tedy fáze analytická, kdy poznatky a fakta získám a zpracuji z literatury, která přispěje k vytvoření teoretické části mé bakalářské práce.

Po dokončení teoretické části dojde k dohodnutí schůzky s osobami ve společnosti Podhoran Lukov, a.s., které jsou zodpovědné za systém získávání a výběru zaměstnanců. Při získávání informací o této oblasti od kompetentních osob bude aplikována **metoda rozhovoru (interview)**, která je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem nebo s více respondenty. V tomto případě tedy budu já sama výzkumným pracovníkem a mými respondenty bude personalistka společnosti, případně další osoby, které se o proces získávání a výběru v organizaci starají.

Pro získání názorů zaměstnanců na proces získávání a výběru ve společnosti bude využito **metody dotazníku** a to především z toho důvodu, že dotazník je metodou jednodušší na zpracování a vyhodnocení a také jednodušší na vyplnění pro respondenty. Tyto poznatky byly získány při **metodě srovnávání**, při které byly zjišťovány shodné či rozdílné stránky u metody interview, dotazníku a pozorování. Dotazník bude vytvořen na základě informací získaných při rozhovoru s kompetentními osobami ve společnosti.

V této bakalářské práci bude aplikována také **metoda analýzy** (rozkládání) a to konkrétně v kapitole 4, kde bude analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Podhoran Lukov, a.s. a rozdělení tohoto procesu na dílčí metody. Analýza je totiž myšlenkovým rozložením zkoumaného jevu na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Hlubší poznání dílčích částí (získávání a výběru) mi umožní lépe poznat proces jako celek. Metoda analýzy a **metoda syntézy** tvoří nedílnou jednotu, oba tyto postupy

se prolínají a doplňují, proto po dokončení analýzy dojde k syntéze, což je myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v celek.

Poté bude využita také **metoda dedukce** a to konkrétně v případě, kdy bude usuzováno z výsledků dotazníku, na jaké úrovni se systém získávání a výběru ve zvolené organizaci nachází. Dedukce je takový způsob myšlení, při němž od obecnějších tvrzení přecházíme k méně obecným. Při vyvozování návrhů a doporučení, které by podle mě bylo v organizaci vhodné zavést, bude aplikována **metoda indukce**. Indukce znamená vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech. Typickým východiskem indukce je statistické zpracování a zhodnocení dostatečně reprezentativních souborů údajů, které umožňují formulaci obecnějších závěrů, platných pro zkoumanou oblast (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2006).

Kapitola číslo 2 bude dále obsahovat teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, které jsem čerpala z odborné literatury.

Z obrázku č. 2.0.1. je zřejmé, že procesu získávání a výběru zaměstnanců bezprostředně předchází plánování zaměstnanců, proto se také krátce zmíním o tomto tématu.



Obrázek č. 2.0.1. Plánování – získávání - výběr
Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů je velmi důležitým nástrojem řízení organizace. Každé personální oddělení musí předtím, než začne zaměstnance získávat a posléze vybírat, naplánovat, kolik jich vlastně ke správnému fungování firmy a plnění jejich cílů bude

potřebovat. K tomuto plánování neboli odhadům budoucí potřeby lidských zdrojů existuje v současnosti řada metod.

2.2.1 Plánování zaměstnanců

Slouží pro realizaci podnikových cílů tím, že předpovídá vývoj, stanovuje cíle a provádí opatření směřující k současnému a i dlouhodobému zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.

„Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady“ (Koubek, 2007, str. 93).

Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů

Úkolem *tvrdého plánování* je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Je tedy založeno na kvantitativní analýze.

Měkké plánování naopak zabezpečuje to, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci (Armstrong, 2007).

Na jak dlouho plánovat zaměstnance?

V současné době, tedy v tržních podmínkách, je kladen větší důraz na krátkodobější, operativnější plánování. Dlouhodobé či střednědobé plánování také existuje, ale jeho výsledkem je spíše záměr než plán, který by bylo třeba dodržovat a plnit. V případě těchto střednědobých či dlouhodobých plánů je počet a podrobnost plánovaných položek poměrně omezen.

Při personálním plánování by se nemělo zapomínat na to, že nelze sledovat jen cíle podniku týkající se potřeby zaměstnanců a pokrytí této potřeby. Je nutné také respektovat to, že každý jedinec má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho prací a s jeho zaměstnavatelem (Koubek, 2003).

2.2.2 Popis a specifikace pracovního místa

Po ukončení procesu plánování, tedy před tím, než společnost přejde k procesu získávání a výběru zaměstnanců, je nezbytné, aby vytvořila **popis a specifikaci pracovního místa**. To znamená, aby specifikovala pracovní požadavky na potenciálního uchazeče a vytvořila náplň práce a charakteristiku obsazovaného pracovního místa.

Při vytváření popisu a specifikace pracovního místa je třeba rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na zaměstnance jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.

V popisu pracovního místa by neměly být opomenuty následující body:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je zaměstnanec odpovědný.
- Místo výkonu práce.
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce.
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky

(Koubek, 2007).

Specifikaci pracovního místa se rozumí specifikace požadavků na zaměstnance, která by měla definovat kvalifikace, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba, služební cesty, mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody a dovolená. Specifikace pracovního místa se již tradičně dělá podle sedmibodového modelu vypracovaného v roce 1952 Rodgerem a podle Munroova a Frazerova pětistupňového modelu z roku 1954.

Sedmibodový model specifikace pracovního místa, se zaměřuje na:

1. *Fyzické vlastnosti* – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu.
2. *Vědomosti* – vzdělání, kvalifikace, zkušenosti.
3. *Všeobecnou inteligenci* – základní intelektuální schopnosti.
4. *Zvláštní schopnosti* – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. *Zájmy* – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. *Dispozice (sklony)* – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání na sebe sama.
7. *Okolnosti* – soukromí, rodinu, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model specifikace pracovního místa, se zaměřuje na:

1. *Vliv na ostatní* – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby.
2. *Získanou kvalifikaci* – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. *Vrozené schopnosti* – přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se.
4. *Motivace* – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.
5. *Emocionální ustrojení* – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi (Armstrong, 1999).

Po dokončení popisu a specifikace pracovního místa lze přejít k samotnému procesu získávání a výběru pracovních sil.

2.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

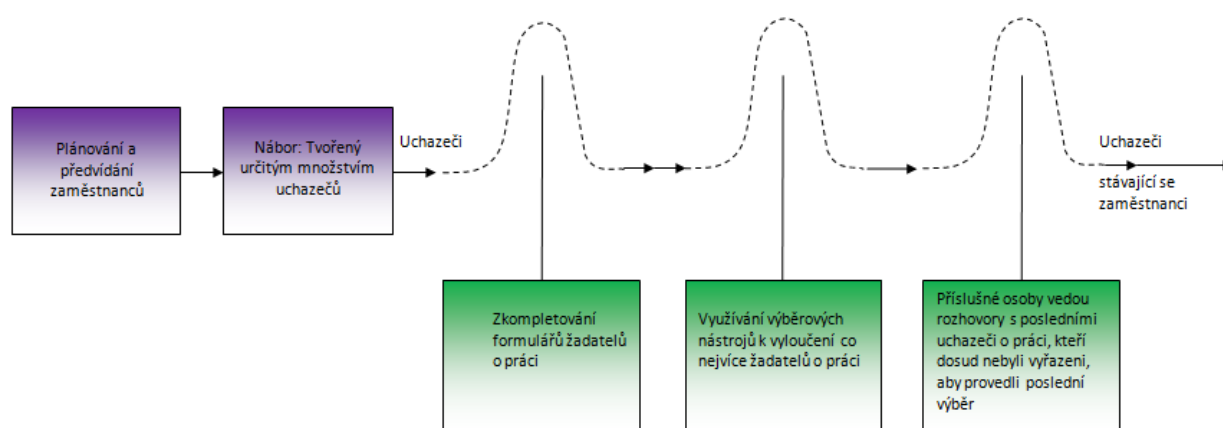
Proces získávání a výběru

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

1. *definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

3. *vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy“ (Armstrong, 2007, str. 343).

Podle Desslera (1997) lze proces získávání a výběru zaměstnanců vyobrazit jako sérii překážek, které působí na výběr nejlepších uchazečů pro právě obsazované, volné pracovní místo.



Obrázek č. 2.3.1. Průběh procesu získávání a výběru zaměstnanců

Zdroj: DESSLER, G. *Human Resource Management*, 1997, str. 119

2.4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tento proces rozhoduje v každé organizaci o tom, zda se podaří obstarat si potřebné pracovní síly, které budou uskutečňovat kroky nezbytné ke splnění cílů organizace a budou hlavním faktorem, který bude rozhodovat o úspěšnosti a konkurenceschopnosti této firmy.

Podle Foot a Hook (2005) lze určit následující cíle náboru:

- získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa (je dobré získat více uchazečů, aby měla organizace z čeho vybírat),
- používat a dávat najevo užívání slušného postupu,
- zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucímu image společnosti,
- provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

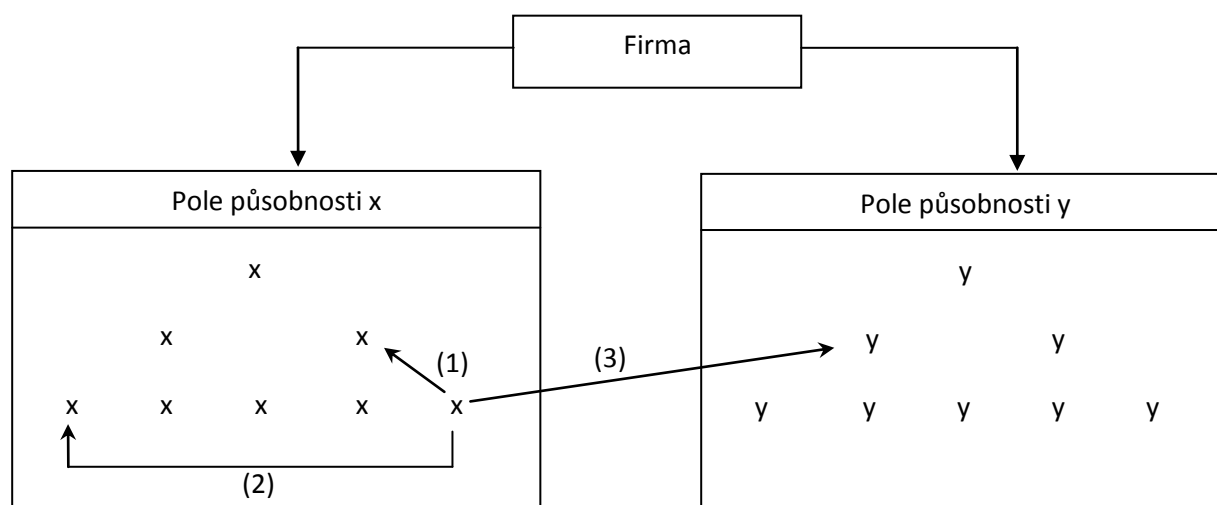
2.4.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců

Každá organizace může obsazovat svá volná pracovní místa jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Vnitřní zdroje pracovních sil

- a) pracovní síly vytvořené v důsledku technického rozvoje (například při použití produktivnější technologie nebo zlepšení organizace práce),
- b) zaměstnanci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké výroby či s jinými organizačními změnami (nadbyteční zaměstnanci),
- c) zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Tyto vnitřní zdroje pracovních sil tedy představují pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Možné pohyby zaměstnanců uvnitř organizace ukazuje následující obrázek.



Obrázek č. 2.4.1.1 – Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy

Zdroj: BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, str. 117

Na obrázku můžeme vidět tři možné typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizací:

- vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem (1),
- horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem (2),
- diagonální pohyb doprovázený přeřazením (3) (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Vnější zdroje pracovních sil

Organizace často přistupují k získávání sil z vnějších zdrojů, především tehdy, kdy se jeví být vnitřní zdroje vyčerpány nebo z důvodu, že na obsazované místo bude vhodnější najít osobu s jinými charakteristickými vlastnostmi, než mají současné vnitřní zdroje, tedy zaměstnanci z firmy. Za vnější zdroje pracovních sil lze tedy považovat:

- a) volné lidské zdroje na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- b) absolventi škol či jiných institucí;
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele.

Jako doplňkové vnější zdroje se uvádějí – ženy z domácnosti, důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Tabulka č. 2.4.1.2 – Porovnání výhod a nevýhod získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

	Výhody	Nevýhody
VNITŘNÍ ZDROJE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma si sama posoudí silné a slabé stránky zaměstnance. (již je zná) 2. Vznik značných úspor díky tomu, že jedinec ví, jak organizace funguje a bude mu stačit kratší období pro přípravu. 3. Působí na všechny zaměstnance motivačně, budou v organizaci pracovat usilovněji. 4. Málokdy se stane, že dojde k silnému narušení organizace někým, kdo již s ostatními členy organizace pracoval. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnanci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly. 2. Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy. 3. Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. 4. Nahrazení osoby, která byla přeřazena.
VNĚJŠÍ ZDROJE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. 2. Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku. 3. Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované zaměstnance, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce). 2. Adaptace a orientace zaměstnanců je delší. 3. Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. 4. Riziko, že společnost zaměstná zaměstnance, který má jen „úspěšný životopis“

Zdroj: Vlastní zpracování - Recruitment, selection and training (The Times 100, online)

2.4.2 Metody získávání zaměstnanců

V současnosti existuje řada metod pro získávání zaměstnanců, v mnohých případech je také vhodné tyto metody kombinovat.

Při volbě metody je nutné mít na mysli to, že metoda, kterou si zvolíme, musí dát na vědomí vhodným uchazečům existenci volného pracovního místa resp. pracovních míst v organizaci a měla by je také nalákat k tomu, aby se o tato místa začali ucházet.

a) Uchazeči se nabízejí sami

Organizacím, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku se často stává, že se jim uchazeči nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou.

Tato metoda eliminuje náklady na inzerci, což je značnou výhodou.

Jako nevýhodu lze zmínit, že uchazeči, kteří se nabízejí, nemají přesnou představu o potřebách organizace, tedy množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, jejich nabídkami se však někdo musí zabývat. Nabídka těchto uchazečů bývá plynulá, není kampaňovitá, což vede k narušení práce personalistů či jiných manažerů. Nevýhodu představuje také to, že žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase, tím pádem nelze použít vzájemné porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů (Koubek, 2007).

b) Doporučení současného pracovníka organizace

Tato metoda je levnou a účinnou metodou získávání zaměstnanců. Touto cestou přichází do organizace nová pracovní síla, která již z neformálních kontaktů zná, jaká je firemní kultura, jaké jsou hodnoty a normy a v této organizaci, a má představu o tom, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná (Dvořáková, 2007).

c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Organizace, jejichž vedoucí pracovníci sledují odborný tisk nebo spolupracují se školskými institucemi, sledují, kdo se stal známým v určitém oboru, často přímo oslovují vyhlédnuté jedince. Samozřejmě tak činí v případech náročnějších funkcí nebo vysoce postavených pracovních míst.

Výhodu zajisté představují ušetřené peněžní prostředky, které by vznikly při využití jiných metod.

Nevýhoda by mohla vzniknout v případě, že bychom se snažili odlákat jiné organizaci její zaměstnance, tudíž by mohlo dojít ke zhoršení vztahů s touto organizací.

d) Vývěsky v organizaci nebo na desce úřadu práce

Jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni zaměstnanci, v případě, že se jedná o vývěsku mimo firmu, pak se také dbá na to, aby byla dostupná pro co nejširší okruh potenciálních uchazečů.

Tento způsob získávání zaměstnanců lze označit jako levný způsob, kterým se osloví především zájemci o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní funkce, kde se požaduje základní až střední vzdělání ukončené maturitou. Nadměrný příliv žádostí o přijetí je možné omezit zveřejněním požadovaných předpokladů doporučovaných pro žadatele o práci (Dvořáková, 2007).

e) Letáky vkládané do poštovních schránek

Lidé v určitém území jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.

Výhody jsou u této metody stejné jako u vývěsek, jen s tím rozdílem, že je tato metoda trochu více nákladná. Nabídka se dostane do rukou více méně všech rezidentů daného území.

Nevýhodu představuje, že tato metoda je vhodná spíše pro získávání méně kvalifikovaných zaměstnanců a samozřejmě její efektivnost závisí i na množství letáků vložených do poštovních schránek.

f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Zatím zřejmě nejrozšířenější metodou získávání zaměstnanců je inzerce ve sdělovacích prostředcích (tiskoviny, odborná periodika, rozhlas, televize). Inzerce může být zaměřena pouze na region, území celého státu nebo může mít i mezinárodní záběr.

Jaké výhody této metody jsou uvedeny rychlost doručení k adresátovi, oslovení velkého množství lidí a také to, že inzerát jde za potenciálním uchazečem až do jeho soukromí.

Nevýhoda je především cena inzerce a snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu (Koubek, 2007).

g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

„Spolupráce se školami a dalšími vzdělávacími institucemi přináší efekt v delší časové perspektivě. Je zaměřena na získávání „praxí nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních, „tvárných“ a ambiciózních“ (Hroník, 1999, str. 123).

Některé organizace se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, a zajišťují si tak přísun mladých manuálních zaměstnanců, v případě středních a vysokých škol jde o zabezpečení mladých odborníků příslušného vzdělání.

Škola sama dělá pro organizaci předvýběr a doporučuje vhodného studenta či absolventa, což organizaci ušetří jistý čas a dále organizace může studenta důkladněji poznat, má o něm více informací než o jiném běžném uchazeči o zaměstnání.

Nevýhodou však zde je sezónnost nástupu.

h) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce představují zprostředkovatelské místo mezi nabídkou práce a poptávkou po pracovních místech. Výhodu představuje skutečnost, že své výkony poskytují úřady práce zdarma. Největší význam mají úřady práce při zprostředkování zaměstnanců uplatitelných v průmyslu a v případě méně kvalifikovaných zaměstnanců (Helmut, Mayrhofer, 2005).

i) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Tyto firmy nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale i předvýběr. Pracují buď v součinnosti s představiteli organizace, nebo samostatně.

Obrovskou výhodou představuje to, že komerční zprostředkovatelny mívají větší znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců

Tato metoda je ovšem velmi drahá. Ke značné nevýhodě dochází v situaci, kdy představitelé organizace s komerční zprostředkovatelnou příliš nespolupracují, tím může docházet k nalezení nevhodných zaměstnanců. Také zde chybí zpětná vazba, jelikož komerční zprostředkovatelna se mnohdy ani nedozví, jak se doporučený uchazeč v dané organizaci osvědčil, což má dopad na kvalitu jejich služeb (Koubek, 2007).

j) Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků (e-recruiting)

Internet jako medium je perspektivní v mnoha oblastech. Jeho využití v oblasti vyhledávání a získávání lidských zdrojů je velmi efektivní i na českém trhu práce (Hroník, 1999). V současné době existují e-mailové i internetové adresy, kde organizace i uchazeči o zaměstnání umísťují své nabídky. Organizace mají kromě toho vlastní internetovou adresu,

kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání. Známými internetovými adresami, kde jsou umístovány nabídky práce jsou například www.profese.cz nebo www.jobs.cz.

Za výhody lze považovat to, že tento způsob získávání zaměstnanců je relativně levný a existuje zde i možnost uvádět detailnější informace. Na internet lze také umístit elektronické dotazníky a formuláře strukturovaných životopisů, čímž se proces získávání urychluje a zlevňuje a odpadá „papírování“ a styk s uchazeči je operativnější.

Nevýhodné je, že okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou mírou (Koubek, 2007).

k) Pronájem pracovníků

Tato metoda zabezpečuje potřebnou pracovní sílu z externích zdrojů externí firmou. Pronájem pracovníků se uplatňuje u administrativních funkcí (v době dovolených či mimořádných akcí) a těch funkcí, jejichž náplní je především tvorba a realizace určitého projektu (Hroník, 1999).

Při hodnocení efektivnosti metod získávání může organizace využít různé ukazatele, např.:

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délka pracovního poměru,
- míra fluktuace nových zaměstnanců aj. (Dvořáková, 2007).

Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou:

- doklady o vzdělání a praxi
- vyplněný speciální dotazník organizace
- životopis (životopis volný x polostrukturovaný x strukturovaný)
- hodnocení či reference z předchozích zaměstnání
- výpis z rejstříku trestů
- lékařské vysvědčení o zdravotním stavu
- průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá (Koubek, 2007).

2.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Úspěšná náborová kampaň vede k dostatečnému množství žádostí zaslaných lidmi, kteří jsou pro volné pracovní místo vhodně kvalifikovaní, a tak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby (Foot, Hook, 2005).

Jak vybereme z uchazečů vhodného zaměstnance?

„Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 120).

Výběr uchazečů je významnou složkou řízení lidských zdrojů. Navazuje na další personální činnosti, kterými jsou například plánování a získávání zaměstnanců, analýza práce a pracovních míst, školení, rozvoj, vzdělávání zaměstnanců.

V průběhu výběru je nutné shromáždit co nejvíce podstatných informací o uchazečích (k tomu je nutné stanovit si kritéria úspěšnosti pro volné pracovní místo), dále zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, predikovat pracovní výkon a také podat informace zájemcům o pracovní místo (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Kvalita procesu výběru zaměstnanců a použité metody mají rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici (Koubek, 2007).

2.5.1 Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují 2 fáze: *předběžná a vyhodnocovací*.

1. *Předběžná fáze* - objeví se potřeba obsadit volné pracovní místo. Poté musí následovat 3 kroky charakterizující předběžnou fázi:
 - a. Vytvoří se popis pracovního místa a základní pracovní podmínky na něm.
 - b. Probíhá specifikace pracovního místa - zkoumá se, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, pro práci na tomto pracovním místě.
 - c. Specifikují se požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč byl shledán vhodným.

2. *Vyhodnocovací fáze* se skládá z několika kroků (metod), o kterých bude pojednáno níže. Zpravidla se používá kombinace 2 nebo více metod. Po tom, co uchazeč projde zvolenými metodami, je třeba se rozhodnout o výběru konkrétního uchazeče a informovat všechny uchazeče o rozhodnutí.

U vyhodnocovací fáze necháme buď uchazeče absolvovat všechny zvolené metody (*kompensační postup*) nebo po každém kroku vyřadíme ty, jejichž výsledky nebyly dobré (*vyřazovací postup*) (Koubek, 2007).

2.5.2 Předvýběr

Často se stává, že úspěšná náborová kampaň přiláká více uchazečů, než s kolika by bylo možné vést pohovory případně provádět další časově a finančně náročné metody. Prvním krokem je proto redukce uchazečů na zvládnutelný počet, pomocí prozkoumání životopisu. Tento proces je znám jako předvýběr. Ten je pak výběrovou procedurou, která je obvykle vykonávána na bázi písemných informací, které dodali uchazeči.

Předvýběru z přijatých žádostí by se měly účastnit alespoň dvě na sobě nezávislé osoby. Mohou tak, po počátečním výběru, porovnat svá hodnocení, prodiskutovat případné nejasnosti a ospravedlnit svá rozhodnutí (Foot, Hook, 2005).

2.5.3 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití

1. Dotazník

Zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání ve větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého zaměstnance a je zdrojem informací evidence zaměstnanců. V poslední době se stále více rozšiřují elektronické dotazníky.

2. Zkoumání životopisu

Tato metoda patří mezi univerzální a dosti oblíbené metody výběru zaměstnanců, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Jak již bylo zmíněno výše, životopisy se často používají jako metoda pro předvýběr.

Posuzovatelé se u životopisů soustřeďují nejdříve na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, mnohé životopisy však prozradí i informace o osobnosti uchazeče (např. volný, nestrukturovaný životopis) (Koubek, 2007).

3. Testy pracovní způsobilosti

Bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Jejich používání podléhá módě a zdá se, že u nás jsou nyní poněkud v módě právě ty z nich, které jsou nejméně validní a spolehlivé (Koubek, 2007).

V případě, že chce organizace využít některý z těchto testů, je vhodné využít služeb poradenských firem, které se zabývají výběrem uchazečů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Jedná se o následující testy:

- **Intelligence** - mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, rychlost vnímání apod.)
- **Schopností** - používají se k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny jak na mechanické (manuální zručnost) tak na duševní schopnosti (schopnost učit se a přizpůsobovat se změnám).
- **Znalostí a dovedností** - mají prověřit hloubku znalostí či ovládání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání.
- **Osobností** - mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Při těchto testech má osoba např. interpretovat nějaký obrazec (Koubek, 2007).

4. Assessment centre

Assessment centre je komplexnějším přístupem k výběru zaměstnanců. Je to metoda finančně i časově náročná, ale použitelná i pro malé firmy. Přípravu a realizaci ovšem musí zajistit poradenská firma. Existují 2 druhy assessment centre a to výběrové a rozvojové (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Při assessment centre se největší pozornost soustřeďuje na chování. Používají se různé úkoly jako například hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem nebo skupinové úkoly, přičemž se předpokládá, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.

Několik účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna součinnost mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.

Aby bylo hodnocení maximálně objektivní, využívá se několika hodnotitelů či pozorovatelů. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni. Assessment centra poskytují dobrou příležitost nejen pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, ale také poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, tím

pádem se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv (Armstrong, 2007).

5. *Výběrový pohovor (rozhovor)*

Rozlišujeme několik typů pohovorů, jsou jimi:

a. *Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)*

Tyto pohovory představují nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Je to diskuse mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi zaměstnancem vedoucím pohovor a uchazečem, díky tomu je umožněno vytvořit otevřenější atmosféru. Na druhou stranu představuje jediný tazatel nebezpečí subjektivního, chybného nebo povrchního rozhodnutí. Pohovor typu 1 + 1 je vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

b. *Pohovorové panely (pohovor před panelem posuzovatelů)*

Za pohovorový panel lze označit skupinu lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji tvoří panel personalista a linioví manažeři.

Výhodou tohoto pohovoru je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé mohou diskutovat o svých dojmech, o uchazečově chování během pohovoru a také mohou modifikovat nebo prohloubit povrchní posuzování (Armstrong, 2007).

Nevýhodu představuje, že uchazeče tento pohovor více stresuje než pohovor 1 + 1.

Pohovor před panelem posuzovatelů je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především náročnějších pracovních míst (Koubek, 2007).

c. *Výběrová komise*

Jelikož existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru, prochází uchazeči v některých případech výběrovou komisí, která je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku.

Tato metoda výběru umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky.

Oproti tomu nevýhodu může představovat například to, že členové komise mají sklon pokládat neplánované otázky nebo mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Také může dojít k tomu, že budou podhodnoceny kvality těch,

kteří se nechali zaskočit úctou budící komisí a znervózňeli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopní (Armstrong, 2007).

Dále je možné rozlišovat **2 typy interview**:

1. *Nestrukturovaný rozhovor* – není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče, tazatelé tedy nevědí, jaké informace mají získat a nemají základ pro strukturování rozhovoru.
2. *Strukturovaný rozhovor* – tazatelé postupují podle připravených otázek, které byly vytvořeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Tabulka č. 2.5.3.1 Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru

Etapy	Cíle	Činnosti
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt.	Představení se. Úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace. Udržovat vlnivý vztah.	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
Závěr	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnout rozhovor. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

Zdroj: BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005, str. 122

Při rozhovorech často dochází k **chybám ze strany tazatelů**, kterými jsou například:

- Děláním rychlých, unáhlených rozhodnutí.
- Sběr pozitivních/negativních informací s cílem podpořit první dojem (haló efekt).
- Stereotypizace.
- Najímání podle vlastního image.
- Vnucování osobního pohledu na to, jak by se mělo jednat v osobních podmínkách jiné osoby atd.

Tyto **chyby je možné eliminovat** především tím, když se pohovoru bude účastnit více než jeden tazatel, všichni tazatelé budou lidé s adekvátním výcvikem, na pohovory bude vyměřen adekvátní čas a od všech kandidátů se budou zjišťovat stejné a dostatečné informace (Foot, Hook, 2005).

6. Zkoumání referencí

Jde o zkoumání referencí z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Velmi častým omylem bývá víra, že reference jsou objektivnější a platnější než to, co o sobě říká uchazeč. Je nutné nezapomínat na to, že i reference jsou jen subjektivní názor určitého člověka utvořený na základě konkrétní zkušenosti a ovlivněný mnoha faktory (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Populární je tato metoda především v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči, především proto, že v USA jsou pracovní posudky často předmětem soudních sporů, a zaměstnavatel proto neriskuje vystavení nepravdivého pracovního posudku.

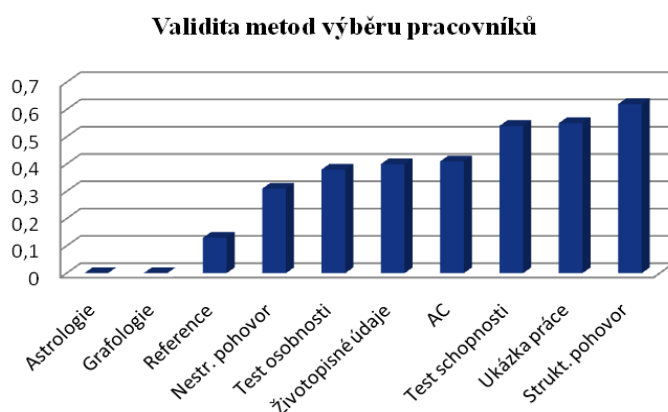
7. Lékařské vyšetření

Tato metoda výběru se používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). V současnosti je však stále více považována za diskriminační metodu (Koubek, 2007).

8. Ukázka práce

Při ukázkách práce je uchazeči zadán úkol ke zpracování, což vypovídá o jeho odborných znalostech a schopnostech (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Graf č. 2.5.3.2 Validita metod výběru zaměstnanců podle M. Smithe – vlastní zpracování



Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007, str. 184

2.6 SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM

V praktické části své bakalářské práce se pokusím zajistit si pomocí dotazníku primární data o získávání a výběru od zaměstnanců organizace Podhoran Lukov, a.s. Z tohoto důvodu bych se teď chvíli chtěla věnovat teoreticky oblasti sociologického výzkumu, dotazování a dotazníku.

„Sociologický výzkum je cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality“ (Nový, Surynek, 2006, str. 252).

„Písemné dotazování je velmi rozšířeným nástrojem získávání informací pomocí výpovědi respondenta. Spočívá v tom, že **respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku**“ (Surynek, Komárková, Kašparová 1999, str. 69).

Písemné dotazování v organizacích je velmi často používaným nástrojem sběru primárních informací. Je vhodnější, aby výzkum prováděli lidé mimo organizaci, nikoliv lidé, kteří zde pracují. Zaručí se tak větší objektivita při získávání i zpracovávání informací, ale také lze mnohem přesvědčivěji garantovat anonymitu a vyloučit možné zneužití odpovědí proti jednotlivým respondentům.

Aby bylo písemné dotazování v organizaci úspěšné, je nutné, aby výzkumní pracovníci vysvětlili zaměstnancům smysl výzkumu a vzbudili jejich zájem o tento výzkum (Surynek, Komárková, Kašparová, 1999).

Pro účely mé bakalářské práce využiji adresného písemného dotazování, pro které se užívá pojmu dotazník. Adresné dotazování by mělo více přispět k tomu, aby získané výsledky byly reprezentativní na rozdíl od neadresného dotazování, které má spíše charakter jen orientační.

Dotazník

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů (Dotazník, online).

Tabulka č. 2.6.1. – Výhody a nevýhody dotazníku

Výhody dotazníku	Nevýhody dotazníku
Jedna z levnějších metod	Může být obtížné získat respondenty
Jednodušší zpracování a vyhodnocení	Při nepřítomnosti tazatele u vyplňování dotazníku, nelze zachytit nonverbální projevy respondenta
Respondent může vyplňovat dotazník v klidu domova – nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele	Možnost rozmýšlení si odpovědí – nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi
Jednoduchý na vyplnění pro respondenty	Špatná formulace otázek nebo odpovědí – nemusely by poskytnout potřebný prostor pro validní odpovědi; výsledky pak nemusí být relevantní pro dosažení cíle dotazování
Respondent si sám určuje dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek	Při vyplňování nejsou pod kontrolou rušivé vlivy, které na respondenta působí a které mohou ohrozit důvěryhodnost získaných informací
	Dotazník může místo požadovaného respondenta vyplnit osoba, které nebyl adresován
	Nižší návratnost

Zdroj: Vlastní zpracování – Základy dotazníku (Dotazník, online)

2.6.1 Základy tvorby dotazníku

Aby dotazník dokázal upoutat respondentovu pozornost, je potřeba se zaměřit především na jeho srozumitelnost, přehlednost, snadnou orientaci, jednoduchost vyplňování, jazykovou korektnost a grafickou úpravu. V opačném případě dochází často k odrazení respondenta.

V žádném dotazníku nesmí chybět stručný **úvod**, který má slušně oslovit a požádat dotazovanou osobu o vyplnění dotazníku, dále představit náplň dotazníku a zdůraznit přínos pro samotného respondenta, sdělit stručné pokyny k vyplňování a zmínit přibližnou délku vyplňování.

Na začátek dotazníku je vhodné zařadit zajímavé otázky, které upoutají pozornost respondenta. V polovině by se měly nacházet stěžejní otázky, jejichž vyplnění vyžaduje soustředění, a na konci otázky méně závažné.

Na **závěr** dotazníku je vhodné poděkovat za čas strávený vyplňováním dotazníku. Je možné také připsat stručné pokyny k odevzdání dotazníku.

Po dokončení dotazníku by si měl jeho tvůrce sám dotazník vyplnit a požádat o vyplnění také malou skupinku testovacích respondentů, aby došlo k **otestování dotazníku** a eventuálně byly nalezeny nedostatky, které by bylo možné před odevzdáním skutečným respondentům upravit (Dotazník, online).

3. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ ORGANIZACE

Historie a současnost

Společnost Podhoran Lukov a.s. byla založena Obchodním zemědělským družstvem Podhoran Lukov v roce 2001 jako jediným akcionářem. Původně se družstvo zabývalo výhradně zemědělskou činností. V šedesátých letech se činnost rozšířila o opravy autoagregátů, v letech sedmdesátých o dřevovýrobu a v osmdesátých letech o sítotisk a výrobu kontejnerů. V současné době tvoří nezemědělská výroba 98% a zemědělská 2% obrátu společnosti.

Z hlediska objemu výroby je hlavní činností této společnosti výroba automobilových kontejnerů, jejíž obrat v tomto podniku činí v průměru 200 milionů Kč ročně.

Podhoran Lukov, a.s. je v současnosti výrobní společností s více než 170 zaměstnanci, která podniká ve vlastních objektech v Lukově u Zlína a okolních obcích (Kašava, Držková, Vlčková) se širším výrobním zaměřením, zejména na kovovýrobu. Větší část své produkce exportuje spolehlivým obchodním partnerům do zemí Evropské unie.

Základní kapitál společnosti je 90 000 000,-- Kč a je rovnoměrně rozložen mezi sedm výrobních středisek.

Loga společnosti



Na předcházejícím obrázku lze vidět, že podnikovým logem je spojení písmen P a L, která jsou zkratkou slov Podhoran Lukov.

3.1 ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI

Společnost se skládá ze šesti středisek (výrobních i nevýrobních).

1. VÝROBA KONTEJNERŮ

Toto středisko má dlouholetou tradici ve výrobě kontejnerů. Ročně vyrábí několik tisíc kontejnerů pro náš i zahraniční trh. Jedná se o kontejnery vhodné pro zpracování odpadu, pro svoz sutí, sypkých materiálů, dále kontejnery pro nákladní vozy, skladové kontejnery pro bezpečné uskladnění materiálu a zboží, kontejnery pro uplatnění v zemědělství např. pro převoz obilí atd. V tomto středisku se také vyrábí ostatní produkty, jako jsou pojízdná schodiště, popelnice, držáky na pneumatiky a další. Středisko kontejnery je nejvýznamnějším a největším střediskem, které společnosti přináší největší zisk. Pod středisko kontejnery spadají následující 2 střediska:

➤ DOPRAVA

Stěžejní činností tohoto střediska je mezinárodní i tuzemská kamionová doprava. Dále toto středisko provádí doprava nákladní, autobusovou (školní výlety, pobytové a poznávací zájezdy), zemní práce, práce s jeřábem a zemědělské práce.

➤ AUTOOPRAVÁRENSTVÍ

Toto středisko zajišťuje běžné opravy a údržby nákladních vozidel a návěsové techniky, provádí měření emisí všech osobních a nákladních automobilů se vznětovými motory, STK traktorů a přívěsů, pneuservis nákladních i osobních vozidel, opravy a ověřování tachografů, prodej náhradních dílů a seřizování geometrie vozidel (sbíhavost kol).

2. STŘEDISKO AUTOAGREGÁTY

Středisko autoagregáty vyměňuje opravené agregáty za staré, dále se věnuje pískování hliníkových a kovových dílů, mytí dílů a motorů a svařování hliníkových a kovových dílů. Toto středisko je servisní opravnou podniků např. MOTOR JIKOV Strojírenská a.s. Jindřichův Hradec nebo Lucas Autobrzdý s.r.o. Jablonec nad Nisou.

3. STŘEDISKO SÍTOTISK

Na tomto úseku se zajišťuje výroba a potisk samolepících etiket, PVC štítků, kovových štítků, PE tašek, textilu. Vyrábí se zde štítky pro označení výrobků a strojů převážně pro automobilový průmysl, bezpečnostní tabulky, lepená reklama na dopravní prostředky, výkladní skříně, propagační a informační tabule.

4. STŘEDISKO ZEMĚDĚLSTVÍ

Středisko zemědělství se věnuje rostlinné i živočišné výrobě. V dnešní době čítá chov dobytka asi 470 ks skotu. Půdy je celkem 840 ha. Polnohospodářství obsahuje 440 ha, z toho 100 ha pšenice, 55 ha ječmen, 25 ha oves, 31 ha řepka, 32 ha kukuřice, ostatní tvoří zalučnění.

5. STŘEDISKO DŘEVOVÝROBA

Hlavním výrobním programem je produkce nábytku, zejména pak postelí a židlí ze smrkového dřeva. Dále výroba palubek, lišt a smrkové spárovky. Hlavními součástmi objektu je stolárna, sušárna a lakovna.

6. STŘEDISKO SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Středisko sociálních služeb provádí pronájem sálu s kapacitou až 600 míst vhodného pro plesy, kulturní vystoupení, svatební hostiny atd. Dále také pronájem vinárny, ubytování v podnikové ubytovně a i pronájem nebytových prostor. Dále poskytuje také dodávky obědů (Podhoran Lukov, a.s., online).

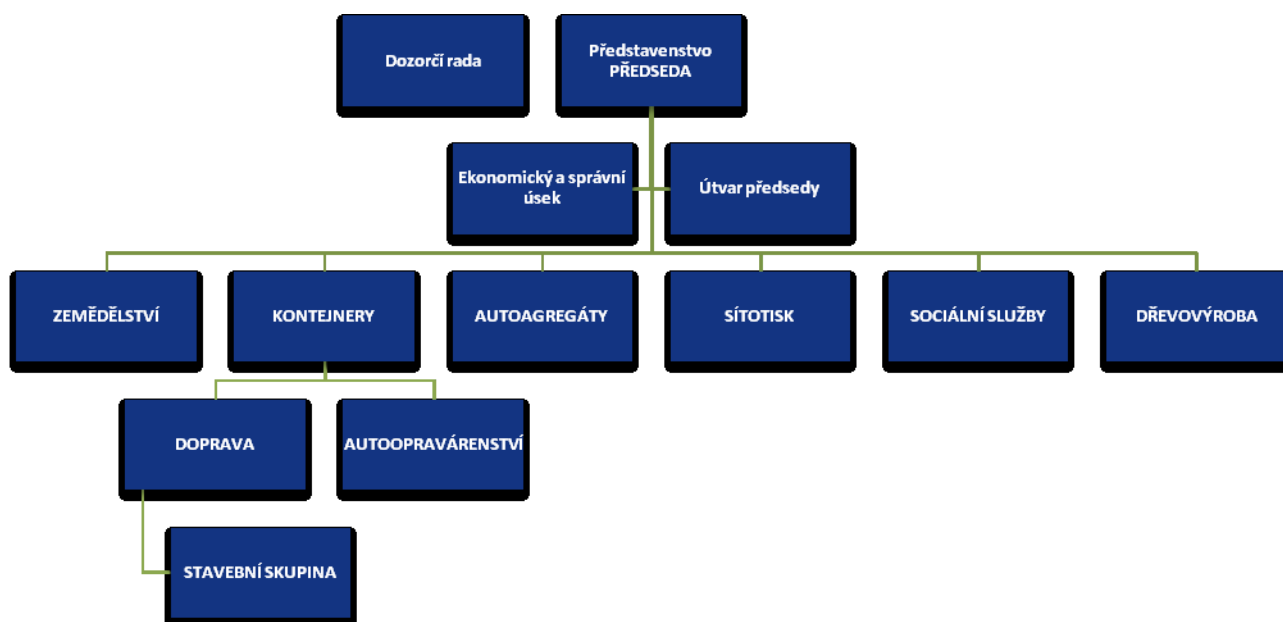
Z předcházejícího výčtu lze vidět, že společnost Podhoran Lukov, a.s. je společností, která se zabývá skutečně rozmanitými činnostmi.

3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Společnost Podhoran Lukov, a.s. jako jedna ze společností, zabývajících se diverzifikovanými činnostmi, je rozčleněna do jednotlivých organizačních útvarů. To znamená, že za výkon určité činnosti jednoho organizačního útvaru (střediska), zodpovídá vedoucí tohoto střediska.

Každé ze středisek zodpovídá za své činnosti (viz výše) a snaží se každé samostatně dosahovat stanovených cílů. Účetní hodnoty (náklady, výnosy, zisk, obraty) jsou sledovány jednotlivě pro každé středisko.

Ekonomický a správní úsek je zodpovědný za vedení agendy pracovněprávních vztahů. Získávání a výběr zaměstnanců ale organizuje product manager spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých středisek, kteří rovněž zajišťují potřeby střediska v oblasti vzdělávání (kurzy, školení, odborné zkoušky).



Obrázek č. 3.2.1. – Organizační struktura společnosti Podhoran Lukov, a.s.

Zdroj: Interní materiály podniku

3.3 ZAMĚSTNANCI PODNIKU

V této kapitole bych chtěla konkretizovat informace o zaměstnancích společnosti Podhoran Lukov, a.s., o jejich počtu, věkové, vzdělanostní struktuře atd.

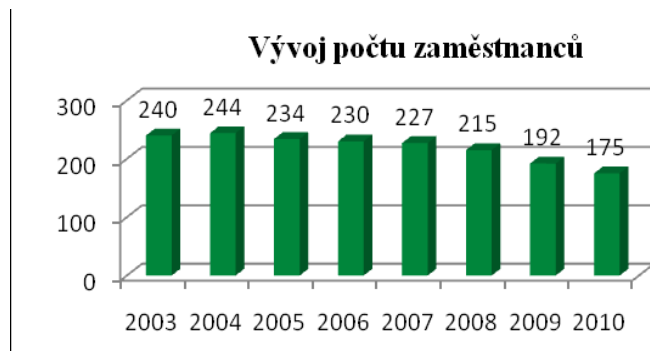
Tabulka č. 3.3.1 – Počty zaměstnanců jednotlivých středisek za r. 2010

Středisko	Počet zaměstnanců
Ekonomický a správní úsek	8
Zemědělství	4
Kontejnery (doprava, autoopravárenství)	99
Autoagregáty	24
Sítotisk	11
Sociální služby	8
Dřevovýroba	21
Celkem	175

Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, středisko kontejnery je považováno za nejvýznamnější středisko, což lze potvrdit také podle počtu zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni. Naopak nejmenším počtem zaměstnanců disponuje středisko zemědělství, čemuž odpovídá i to, že zemědělská výroba nyní činí pouhé 2 % činností společnosti.

Graf č. 3.3.2. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Podhoran Lukov, a.s. od r. 2003 – 2010

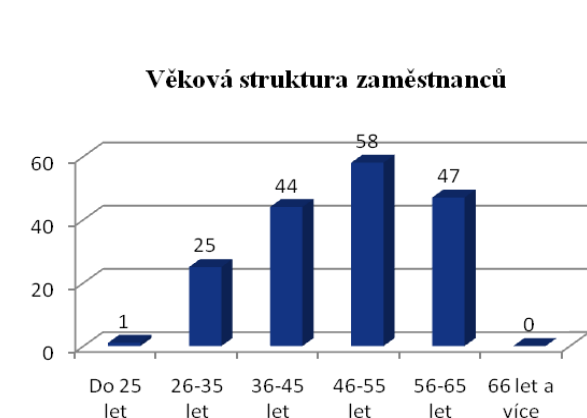


Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Z grafu je viditelné, že počet zaměstnanců již od roku 2004 klesá. Především v posledních dvou letech došlo ke snížení asi o 40 zaměstnanců vlivem ekonomické krize. Snížení počtu pracovníků bylo řešeno především rozvázáním pracovního poměru důchodců a skončení pracovního poměru dohodou. Ze strany zaměstnavatele nebyla dána žádná výpověď.

Z hlediska **struktury podle pohlaví**, je ve společnosti zaměstnáno 115 mužů a 60 žen. Hodnota mužů je téměř dvakrát vyšší především z toho důvodu, že jsou ve společnosti vykonávány spíše práce fyzicky náročnější.

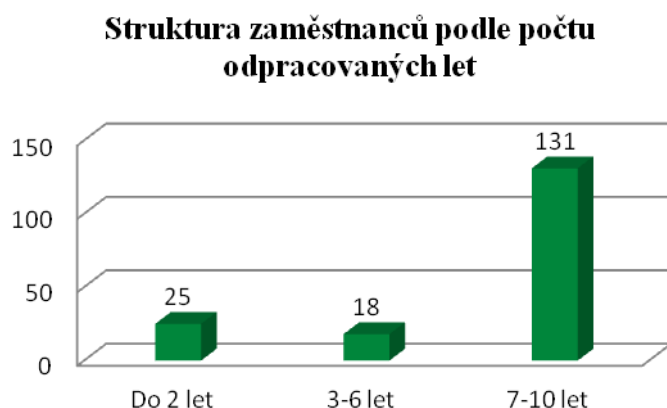
Graf č. 3.3.3. Věková struktura zaměstnanců ve společnosti Podhoran Lukov, a.s. za rok 2010



Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že společnost disponuje převážně zaměstnanci staršími 46 let, kterých je z celkového počtu zaměstnanců 105. Zbytek zaměstnanců, tedy 70 tvoří zaměstnanci do 45 let věku.

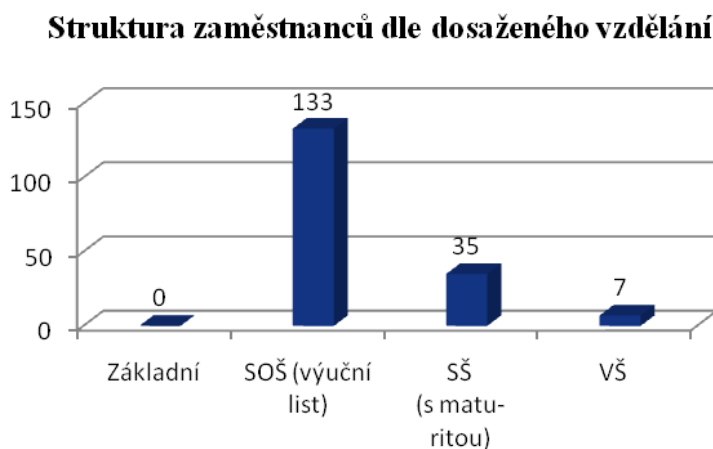
Graf č. 3.3.4. Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let ve společnosti Podhoran Lukov, a.s.



Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Společnost Podhoran Lukov, a.s. vznikla až k 1.1.2001, což znamená, že nejdéle možné je být zaměstnán 10 let. Avšak této společnosti předcházelo OZD Podhoran Lukov, ze kterého po ukončení jeho činnosti všichni pracovníci „přešli“ pracovat do a.s. Tudíž někteří z pracovníků zde pracují i 40 let.

Graf č. 3.3.5. Struktura zaměstnanců podle vzdělání ve společnosti Podhoran Lukov, a.s.



Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Z celkového počtu 175 zaměstnanců je 45 zaměstnanců technicko-hospodářských pracovníků a zbylých 130 je zaměstnáno na dělnických pozicích. Tomuto rozčlenění odpovídá i vzdělanostní struktura společnosti, neboť osoby dělnických profesí dosáhly středního odborného vzdělání, tedy výučního listu. Technicko-hospodářští pracovníci disponují 3 výučním listem, 35 vzděláním s maturitou a 7 vysokoškolským vzděláním.

4. ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PODHORAN LUKOV, A.S.

Tato kapitola bude rozdělena na dvě části. V první části se pokusím co nejvěrohodněji zachytit proces získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci. Informace potřebné k vypracování jsem získala na základě rozhovoru s personalistkou firmy a product managerem a také z interních zdrojů organizace. Druhá část s názvem výzkumné šetření bude obsahovat výsledky dotazníků, které byly vyplněny zaměstnanci organizace, zachycené v grafech.

4.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PODHORAN LUKOV, A.S.

Čistě personální oddělení v organizaci nenalezneme. V organizační struktuře je úsek ekonomicko-správní, pod který spadá personalistka společnosti, která je ovšem zároveň i mzdovou účetní a která se stará o evidenci zaměstnanců a všechny ostatní věci spojené se zaměstnanci až od jejich nástupu do společnosti. Plánování pracovníků a zpracování informací o volných pracovních místech řeší zvlášť každý vedoucí střediska, který po zjištění potřeby nového zaměstnance tuto skutečnost sdělí product managerovi, který se již postará o získávání zaměstnanců. Výběrová řízení na neobsazená pracovní místa organizuje product manager, který se ho také účastní spolu s vedoucími středisek. Z toho vyplývá, že je to právě product manager, který hraje v procesu získávání a výběru zaměstnanců hlavní úlohu.

4.1.1 Plánování zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, vedoucí středisek se starají o plánování zaměstnanců. Jsou to tedy oni, kteří identifikují potřebu získávání zaměstnanců. Vedoucí středisek vytváří plán lidských zdrojů, ve kterém je uvedeno, jaký počet zaměstnanců bude potřeba pro jednotlivá střediska a konkrétní pracovní místa ve střediscích během roku. Organizace zde zohledňuje i očekávané odchody zaměstnanců v průběhu roku. Porovnáním plánu lidských zdrojů a skutečného počtu zaměstnanců vedoucí středisek snadno zjistí, zda vznikla potřeba získat nové zaměstnance, na jaká pracovní místa a v jakém počtu.

4.1.2 Popis a specifikace pracovního místa

Pro každé pracovní místo se v organizaci dělá analýza pracovního místa, tzn. jeho popis a specifikace, které jsou však v průběhu let upravovány a aktualizovány. Díky tomu jsou jasně stanoveny náplně práce a kvalifikační požadavky na pracovní místa, což dává product managerovi jasnou představu o tom, jakého zaměstnance bude třeba získat na uvolněné pracovní místo. Product manager tedy při získávání zaměstnanců vychází právě ze specifikace a popisu pracovního místa, ze kterých vybere nejdůležitější charakteristiky související s pracovním místem, které potom uveřejní v nabídce zaměstnání.

Popis pracovního místa (náplň práce, jak je v organizaci označována) obsahuje název funkce, údaje o tom, komu je daný zaměstnanec podřízený a nadřízený, dále jsou zde vytyčeny jeho pracovní povinnosti a odpovědnosti. Ve specifikaci pracovního místa je možné nalézt požadavky na vzdělání, praxi, zkušenosti, jazykové znalosti atd. Popis pracovního místa je přiložen v příloze č. 1.

4.1.3 Vnitřní vs. vnější zdroje zaměstnanců

Podhoran Lukov, a.s. získává zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Organizace se snaží vždy nejdříve obsadit volné pracovní místo stávajícím zaměstnancem, tzn. z vnitřních zdrojů, jelikož je to časově i finančně méně náročné. Pokud je zjištěno, že vnitřní zdroje jsou vyčerpány a v organizaci není zaměstnanec vhodný na danou pozici, přechází organizace k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Product manager poté formuluje nabídku zaměstnání.

4.1.4 Metody získávání zaměstnanců

V této podkapitole se budu věnovat metodám získávání zaměstnanců, ke kterým společnost Podhoran Lukov, a.s. přistupuje v případě, kdy získává zaměstnance z vnějších zdrojů. Product manager kombinuje metody získávání podle toho, o jaké pracovní místo se jedná, kolik je k dispozici finančních prostředků a času na získání zaměstnance.

1. Uchazeči se nabízejí sami

Personalistka společnosti Podhoran Lukov, a.s. mi sdělila, že uchazeči se nabízejí sami, průměrně 1 uchazeč za měsíc. V období krize však tento počet vzrostl na asi 3 uchazeče za měsíc. Většina nabídek ze strany uchazečů přichází přes e-mail, výjimečně se uchazeč přijde nabídnout osobně. Tento způsob získávání zaměstnanců společnosti eliminuje náklady na inzerci, ale vzhledem k tomu, že uchazeči nemají přesnou představu o potřebách organizace (většinou se jedná o mladé lidi s čerstvě ukončeným středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním bez praxe) množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných. Z tohoto důvodu bývá většina uchazečů odmítnuta. Tato metoda tedy v získávání zaměstnanců nehraje příliš významnou roli. V příloze č. 2 je uveden e-mail od uchazečky, která se společnosti nabídla sama, na který navazuje příloha č. 3 o vyjádření nezájmu od personalistky společnosti.

2. Doporučení současného pracovníka organizace

Další levnou metodou využívanou při získávání zaměstnanců je doporučení současného pracovníka organizace. Zaměstnanci organizace se většinou o volném pracovním místě informují na vývěsce společnosti. Nejčastěji doporučují členy své rodiny případně blízké osoby, u kterých jsou si jisti jejich spolehlivostí a vhodností na volné pracovní místo, protože by si neradi pokazili u organizace pověst doporučením nevhodné osoby. V některých společnostech je samozřejmostí odměna, která náleží stávajícímu zaměstnanci za doporučení zaměstnance. V této společnosti však žádné odměny pracovníci nedostávají, což považují za velký nedostatek, jelikož současným pracovníkům tak chybí motivace někoho organizaci doporučit. Často je tato metoda ještě využívána v případě, kdy nadřízený doporučí svého podřízeného k povýšení.

3. Vývěsky v organizaci

V okamžiku, kdy se uvolní pracovní místo, umístí vedoucí střediska podstatné informace o tomto pracovním místě na vývěsku organizace, ke které mají přístup všichni pracovníci i veřejnost. Tímto si společnost zajišťuje to, že se o volném pracovním místě dozví i určité množství lidí z vnějších zdrojů. Tento způsob získávání zaměstnanců je velmi levný, ale osloven je jen omezený počet potenciálních uchazečů. Zde bych považovala za vhodné, aby byly informace o volném pracovním místě umísťovány i na jiných vývěškách např. ve školách.

4. Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tato metoda získávání pracovníků je ve společnosti využívána nejčastěji. Inzeráty jsou umístovány do inzertních novin Infoservis, které vychází 3krát týdně. Bohužel tato inzerce je zaměřena pouze na region, tím pádem neosloví i potenciální uchazeče z okolních regionů. Product manager společnosti zadává inzeráty přes e-mail. Doba od podání inzerátu do jeho zveřejnění je minimální. Jako nevýhoda se většinou uvádí cena inzerce, v tomto případě však tato cena není až tak vysoká (455 Kč za 5 zveřejnění). Při rozhovoru s personalistkou jsem se dozvěděla, že se tuto cenu snaží vždy co nejvíce minimalizovat (tzn. co nejméně slov, minimální grafická úprava atd.). Tato snaha podle mého názoru vede ke zneefektivnění inzerátu. V příloze č. 4 je doložen inzerát z Infoservisu, ve které společnost hledá řidiče kamionu.

5. Spolupráce s úřady práce

Společnost využívá i tuto metodu spolupráce s místně příslušnými úřady práce při získávání zaměstnanců, neboť patří k bezplatným metodám. Podhoran Lukov, a.s. dokonce pobírá příspěvky od úřadu práce za to, že zaměstnala osoby, které byly zaregistrovány u úřadu práce a hledaly si zaměstnání. Na úřadu práce je evidována velmi obsáhlá databáze uchazečů o zaměstnání, bohužel společnosti se velmi často hlásí uchazeči, kteří nesplňují požadované podmínky pro výkon práce. Také z tohoto důvodu v organizaci není mnoho zaměstnanců, kteří by byli získáni skrze tuto metodu. V příloze č. 5 a 6 dokládám, jak product manager společnosti hlásí a ruší volná pracovní místa úřadu práce.

6. Využívání internetových stránek společnosti

Společnost Podhoran Lukov, a.s. má vlastní internetové stránky, kde mimo jiné uveřejňuje i nabídky zaměstnání. Nabídka pracovního místa na internetových stránkách však neobsahuje žádné detailní informace o pracovním místě a dokonce ani kontakty (telefonní číslo, e-mail), na které by se mohli případní zájemci ozvat.

4.1.5 Předvýběr

Dotazník a životopis jsou v organizaci využívány také jako nástroje pro předvýběr. Vedoucí střediska spolu s product managerem vytřídí podle dotazníku nebo životopisu uchazeče, kteří nesplňují požadavky kladené na volné pracovní místo. Tito nevhodní kandidáti jsou do jednoho týdne telefonicky nebo písemně informováni o nepřijetí.

Uchazečům je zároveň nabídnuto ponechání v databázi uchazečů. V případě, že by se v organizaci v budoucnu vyskytlo nové pracovní místo, na které by splňovali požadavky, byli by kontaktováni organizací.

Uchazeči, kteří projdou předvýběrem, jsou pozváni k výběrovému řízení, které se liší podle právě obsazovaného pracovního místa. U některých to znamená postoupení k pohovoru, ukázce práce, lékařskému vyšetření nebo se také někdy stane, že je uchazeč přijat jen na základě dotazníku nebo životopisu. Stejně tak jako uchazeči nesplňující požadavky, tak i vhodní uchazeči jsou ve většině případů informováni do 1 týdne.

4.1.6 Metody výběru zaměstnanců

Stejně tak, jako u volby metody získávání i u volby metody výběru zaměstnanců, je podstatné, jaké pracovní místo je právě obsazováno. Výběrový proces se tedy liší podle obsazované pozice. Je důležité zvolit vhodnou metodu výběru, neboť je nutné vybrat uchazeče, který bude nejlépe odpovídat potřebám organizace. V případě, že společnost uchazeče vybere jako svého zaměstnance, je sepsána pracovní smlouva a začíná pracovní poměr (viz příloha č. 7). Ve společnosti Podhoran Lukov, a.s. jsou využívány následující metody výběru zaměstnanců.

1. Dotazník

Při výběru zaměstnanců se ve většině případů nedá spoléhat pouze na dotazník, jde v něm totiž pouze o získání základních informací o uchazeči. Společnost tedy využívá osobního dotazníku u všech obsazovaných pracovních míst, jako doplňující metody výběru nebo předvýběru a také jako spisu, který se přikládá ke každému zaměstnanci. V poslední době se rozšiřují elektronické dotazníky, které však bohužel ve firmě Podhoran Lukov, a.s. nejsou zatím využívány. Grafická podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 8.

2. Životopis

Životopisy od svých potenciálních zaměstnanců společnost Podhoran Lukov, a.s. nevyžaduje, avšak personalistka mě informovala o tom, že v současnosti jej má většina uchazečů nachystán již automaticky. Životopis je ve většině případů v organizaci Podhoran Lukov, a.s. stejně jako dotazník pouze doplňující metodou výběru zaměstnanců nebo nástrojem předvýběru. Ukázka životopisu je uvedena v příloze č. 9.

3. Pohovor před panelem posuzovatelů

Tato metoda je v současnosti v organizaci Podhoran Lukov, a.s. využívána nejvíce. Těchto pohovorů se účastní vedoucí střediska, kterého se volné pracovní místo týká, product manager a product director. Pohovor, který v organizaci probíhá, bych označila za polostrukturovaný, neboť jsou vytýčené body, o kterých se bude mluvit, avšak není dopředu známo ani pořadí otázek ani čas jim věnovaný. Uchazeči navíc dostávají i část individuálních otázek od jednotlivých posuzovatelů vyplývajících ze situace. Bohužel každý uchazeč tak dostává během pohovoru trochu odlišné otázky, což komplikuje porovnání jednotlivých uchazečů.

Vytýčené body k pohovoru – řidič

- Jméno, příjmení, věk, bydliště, kontakt
- Dosažené vzdělání
- Dosažené řidičské oprávnění
- Praxe, s jakými typy aut dosud jezdil
- Vlastnictví všech dokladů pro řidiče MKD (řidičský průkaz C, E, profesní průkaz, digitální karta, absolvování psychologických testů, popř. výpis z trestního rejstříku)
- Předchozí zaměstnání (reference, případně proč skončil nebo končí v předchozím zaměstnání)
- Představa o platu
- Jiné dovednosti a osvědčení (např. řidičský průkaz T – traktor, vazačský průkaz, jeřábnický apod.)
- Jazykové znalosti
- Individuální otázky posuzovatelů
- Prostor pro uchazečovy dotazy

Při pohovoru nevyužívají posuzovatelé žádný konkrétní záznamový arch odpovědí, pouze každý z nich si dělá své vlastní poznámky. Pohovor obvykle trvá kolem 15 minut. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek, ale naopak uchazeče více stresuje než pohovor 1 + 1. Pohovory jsou vhodnou metodou výběru zaměstnanců při obsazování jakýchkoliv pracovních míst.

4. Ukázky práce

Ukázky práce jsou využívány pouze u některých pracovních míst, například u svářečů. Svářeč projde pohovorem, potom je zaveden na místo, kde je mu zadán úkol ke zpracování. Zde jde hlavně o to, aby se vedoucí střediska přesvědčil, že uchazeč umí nejen svařovat součásti, ale také správně číst ve výkresech.

5. Reference

Organizace využívá i referencí od předchozích zaměstnavatelů uchazeče. Pokud nemá k dispozici minimálně dvě reference, nepřikládá jim velký význam, protože si je vědoma toho, že reference jsou jen subjektivní názor minulého uchazečova nadřízeného, ovlivněný mnoha faktory a konkrétními zkušenostmi.

4.1.7 Náklady na proces získávání a výběru zaměstnanců

Product manager společnosti mi poskytl částky nákladů na získávání a výběr zaměstnanců za rok 2010, kdy bylo do organizace přijato 8 nových zaměstnanců. Tyto částky mají v sobě zahrnuty i mzdy osob o získávání a výběr se starajících.

Tabulka č. 4.1.7.1 - Náklady na získávání zaměstnanců za rok 2010

Získávání zaměstnanců	Kč
Sami se hlásící uchazeči	720
Doporučení současného pracovníka organizace	180
Vývěsky v organizaci	200
Spolupráce s úřadem práce	170
Internetové stránky společnosti	240
Inzerce v Infoservisu	3800
Celkem	5310

Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.7.2 – Náklady na výběr zaměstnanců za rok 2010

Výběr zaměstnanců	Kč
Předvýběr	350
Výběrové řízení	1330
Oznámení o výsledcích	260
Celkem	1940

Zdroj: Interní materiály podniku – vlastní zpracování

Celkové náklady na přijímací řízení za rok 2010 činily 7250 Kč, což činí asi 900 Kč na jednoho zaměstnance.

Dále jsem se zajímala o to, zda tak nízké náklady na získávání a výběr nezpůsobují, že jsou do organizace přijímáni nevyhovující zaměstnanci, tedy zda nedochází k častým výpovědím, ať již ze strany organizace nebo samotného zaměstnance. Zaměřila jsem se tedy na 8 zaměstnanců přijatých do organizace za poslední rok. Bylo mi sděleno, že 3 zaměstnanci již v organizaci nepracují. Další 4 zaměstnanci pracují na svých pracovních místech dodnes a s jedním ze zaměstnanců byl jeho vedoucí tak spokojen, že asi po půl roce došlo k jeho povýšení. V roce 2010 tedy z organizace odešlo 37,5 % v témže roce nově přijatých zaměstnanců.

Domnívám se, že kdyby byl ve společnosti kladen větší důraz na získávání a výběr zaměstnanců a nebyla zde nadměrná snaha provádět tento systém co nejlevněji, mohli by být získáni vhodní zaměstnanci, kteří by do jednoho roku z organizace neodcházeli. Aby ve společnosti Podhoran Lukov, a.s. nedocházelo k tak vysokému procentu odchodů nově přijatých zaměstnanců, doporučila bych investovat do procesu získávání a výběru více peněžních prostředků, využívat také jiné metody získávání zaměstnanců a v neposlední řadě také sjednotit metody výběru. O dalších návrzích a doporučeních bude pojednáno v kapitole 5.

4.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY

Abych zjistila, jak proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti hodnotí právě její zaměstnanci, provedla jsem dotazníkové šetření. V organizaci Podhoran Lukov, a.s. jsem byla seznámena s tím, že výše popsané získávání a výběr zaměstnanců je zde prováděno až od roku 2001, kdy se společnost Podhoran stala akciovou společností. Do této doby byli do organizace přijímáni zaměstnanci na doporučení stávajících zaměstnanců, tedy rodina a známí tehdejších zaměstnanců. Personalistka společnosti mě poté informovala o tom, že počet zaměstnanců, kteří prošli procesem získávání a výběru tak, jak je výše popisován, je 53. Vedoucí středisek se po domluvě se mnou a personalistkou společnosti postarali o to, aby se dotazníky dostaly do rukou právě těmto vybraným respondentům.

Dotazník, který byl předán zaměstnancům, obsahuje celkem 28 otázek. Celkem 12 otázek je stejných pro všechny respondenty, zbylé otázky jsou vyplňovány podle zvolených odpovědí. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, otevřené i polootevřené, týkající se získávání

zaměstnanců a výběru zaměstnanců. Na konec dotazníku jsem zařadila otázky identifikační. Čas potřebný pro vyplnění dotazníku nepřesáhl 10 minut. Dotazník – příloha č. 10.

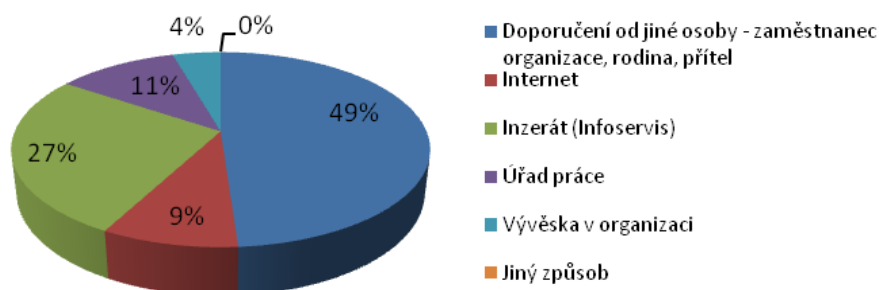
Z 53 zaměstnanců, kterým byl dotazník předán k vyplnění, bylo 34 zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích a 19 technicko-hospodářských pracovníků. Všichni THP odevzdali dotazník správně vyplněný, u dělnických pozic se mi vrátilo správně vyplněných dotazníků 26. Návratnost dotazníku byla tedy asi 85 %, což znamená, že se mi vrátilo celkem 45 dotazníků.

V této kapitole bude nyní následovat grafické vyhodnocení otázek dotazníku včetně slovní interpretace.

Otázka č. 1 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti Podhoran Lukov, a.s.?

Výše bylo zmíněno, že do r. 2001 nebyl ve společnosti proces získávání a výběru zaměstnanců nijak zvlášť řešen, a že zaměstnanci byli do organizace nabíráni spíše v rámci rodinných nebo příbuzenských vztahů. Téměř polovina všech dotazovaných zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvěděla díky doporučení blízké osoby, což dokazuje, že Podhoran je i v současnosti organizací, kde většinou pracují osoby si blízké, jen s tím rozdílem, že již procházejí získáváním a výběrem. Druhým nejčastějším zdrojem o volném pracovním místě ve společnosti byl pro respondenty inzerát v Infoservisu. Celkem 11 % zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvědělo prostřednictvím úřadu práce, 9 % prostřednictvím internetu a poměrně zanedbatelná 4 % (což činí 2 zaměstnance) pomocí vývěsky v organizaci. Dá se předpokládat, že zaměstnanci získání pomocí vývěsky v organizaci a před organizací jsou spíše osoby místní.

Graf. č. 4.2.1 Možnosti získání nových uchazečů

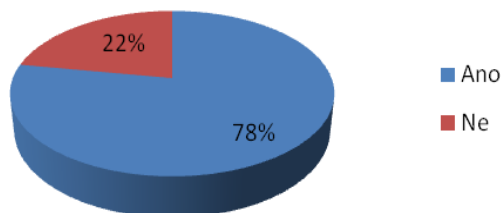


Otázka č. 2 Obsahovala nabídka práce podstatné informace o pracovním místě?

Celkem 10 zaměstnanců (22 %) uvedlo, že nabídka práce neobsahovala veškeré podstatné informace o pracovním místě. Takto odpovídaly osoby, které získaly informace o

volném pracovním místě z inzerátu v Infoservisu a z internetových stránek společnosti. Nejčastěji, jako informace, které jim v nabídce chyběly, uváděli: kontakt (telefonní číslo), informace o platu a požadavky na pracovníka. Zbylých 35 zaměstnanců další informace v nabídce práce nepostrádalo.

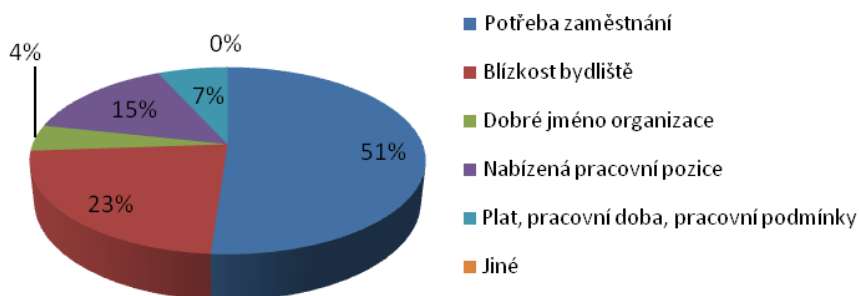
Graf č. 4.2.2 Obsazení podstatných informací v nabídce práce



Otázka č. 3 Z jakého důvodu jste se rozhodl/a na tuto nabídku zaměstnání reagovat?

U této otázky bylo možné zvolit maximálně 2 odpovědi. Proto zde došlo ke kombinaci více variant. Všechny 45 respondentů však zvolilo odpověď, že na nabídku zaměstnání reagovali z důvodu potřeby zaměstnání. Dva respondenti zůstali pouze u této odpovědi. Ostatní přidali v nejvíce případech odpověď blízkost bydliště a nabízená pracovní pozice.

Graf č. 4.2.3 Důvody reakce uchazečů na nabídku zaměstnání



Otázka č. 4 Na základě jaké metody výběru zaměstnanců jste byli do organizace přijati?

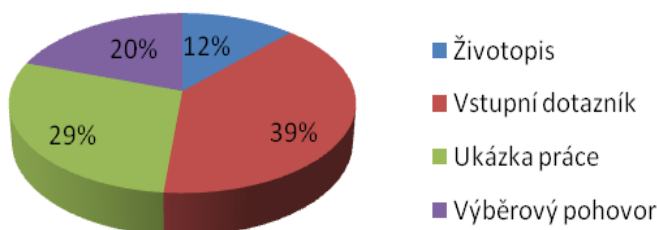
Stejně tak jako u předchozí otázky, bylo i zde možné zvolit více odpovědí, ale tentokrát již neomezeně, proto se mi zde dostalo většího množství kombinací. Podle tolika kombinací, které zde respondenti zvolili, se domnívám, že v organizaci není přesně stanoveno, na jaké pozice se používají jaké metody výběru zaměstnanců, ale že se to spíše odvíjí od situace. Metody výběru u fyzických pracovníků a THP se lišily, proto zde využiji dva grafy. U fyzicky pracujících převládaly 2 kombinace:

- ukázka práce a vstupní dotazník
- ukázka práce, vstupní dotazník a výběrový pohovor

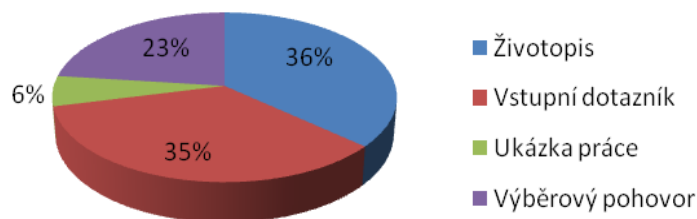
U THP převládaly tyto kombinace metod výběru zaměstnanců:

- životopis, dotazník
- životopis, dotazník a výběrový pohovor

Graf č. 4.2.4 Metody výběru zaměstnanců použité u fyzicky pracujících



Graf č. 4.2.5 Metody výběru zaměstnanců použité u THP



Dále v dotazníku následovaly otázky k jednotlivým metodám výběru, na které odpovídali pouze ti respondenti, kteří si tuto odpověď zvolili v otázce č. 4.

A) OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE UKÁZKY PRÁCE

V otázce č. 4 zvolili 3 THP a 19 fyzicky pracujících odpověď c. ukázka práce. Následující otázky a výsledky se tedy týkají pouze těchto 22 respondentů.

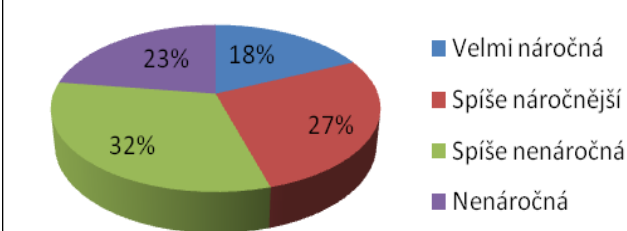
Otázka č. 1 Na jakou činnost byla ukázka práce zaměřena?

Nejčastější odpovědi, které se vyskytovaly u této otázky, byly: řízení kamionu, připojování návěsů, práce s PC, práce v 3D programu, sváření, polní práce (podle ročního období).

Otázka č. 2 Jak byste hodnotil/a náročnost ukázky práce?

Tři technicko-hospodářští pracovníci odpověděli, že ukázka práce byla nenáročná, měli totiž předvést práci na PC. Ostatní, kteří odpovídali, že ukázka práce byla nenáročná a spíše nenáročná prováděli ukázky práce jako řidič kamionu, polní práce. Za spíše náročnější a velmi náročnou považovalo ukázkou práce 10 zaměstnanců, kteří museli předvádět práci v 3D programu – tedy konstruktéři, nebo svářeči, kteří prokazovali znalost čtení ve výkresech.

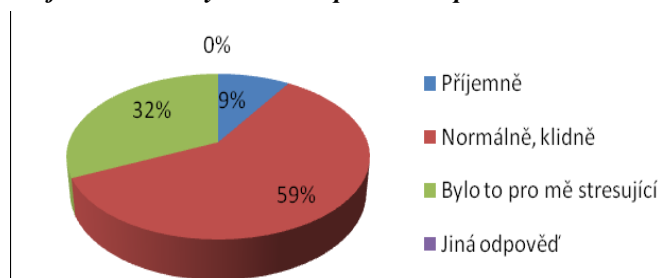
Graf č. 4.2.6 Náročnost ukázky práce



Otázka č. 3 Jak jste se cítil/a při ukázce práce?

Jak respondenti odpovídali na tuto otázku souviselo s tím, jakou odpověď zvolili u předcházející otázky. Ti, pro které byla ukázka práce náročnější volili u této otázky odpověď stresující, což je pochopitelné. Pro 2 THP byla atmosféra při ukázce práce příjemná. Ostatní zaměstnanci 59 % se při ukázce práce cítili normálně a klidně.

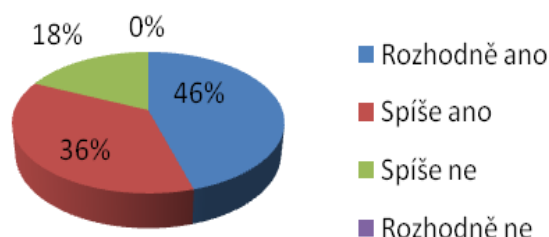
Graf č. 4.2.7 Pocity uchazečů při ukázce práce



Otázka č. 4 Považujete ukázkou práce za dobrý nástroj výběru zaměstnanců?

Celkem 82 % dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že ukázka práce je spíše nebo rozhodně dobrým nástrojem výběru zaměstnanců. Za ne moc dobrý nástroj výběru zaměstnanců považuje ukázkou práce zbylých 18 % respondentů.

Graf č. 4.2.8 Vhodnost ukázkou práce jako nástroje výběru zaměstnanců



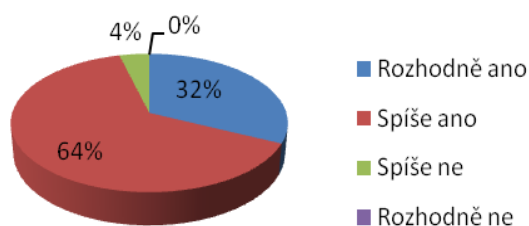
B) OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE VÝBĚROVÉHO POHOVORU

Následující okruh otázek o výběrovém pohovoru vyplnilo 12 technicko-hospodářských pracovníků a 13 dělníků. Celkový počet respondentů v této oblasti otázek tedy činí 25.

Otázka č. 1 Probíhal výběrový pohovor v klidném prostředí?

Místo, kde výběrový pohovor probíhá, by vždy mělo být bez všech rušivých vlivů, kterými mohou být hluk, prach, zápach, nedostatek osvětlení a spousta dalších. Přítomnost těchto rušivých vlivů má negativní vliv na kvalitu rozhovoru, proto jsem se respondentů zeptala i na tuto otázku. Z výsledků této otázky se domnívám, že v 96 % případů, tyto rušivé elementy při výběrovém pohovoru přítomny nebyly, případně jen velmi okrajově.

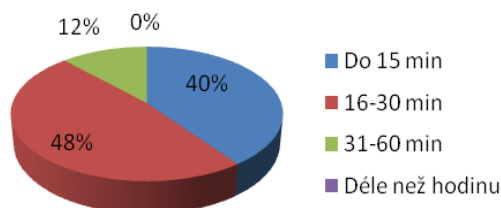
Graf č. 4.2.9 Klidné prostředí výběrového pohovoru



Otázka č. 2 Kolik minut přibližně výběrový pohovor trval?

Ideální délku výběrového pohovoru nelze s přesností určit, většinou záleží na obsazovaném pracovním místě. Je jisté, že výběrový pohovor by měl trvat tak dlouho, aby zaměstnavatel získal potřebné informace od zaměstnance, a na druhou stranu by pro uchazeče neměl být příliš vyčerpávající. Celkem 10 zaměstnanců (40 %) strávilo na výběrovém pohovoru do 15 minut, 12 zaměstnanců (48 %) kolem půl hodiny a pouze u 3 zaměstnanců trval výběrový pohovor déle než půl hodiny.

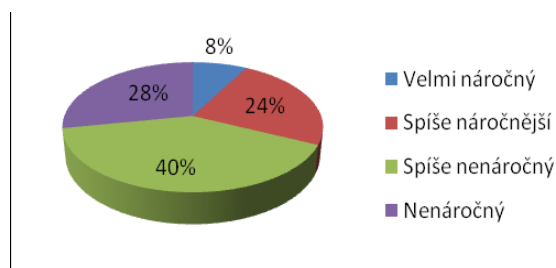
Graf č. 4.2.10 Délka výběrového pohovoru



Otázka č. 3 Jak byste zhodnotil/a náročnost výběrového pohovoru?

Více náročný se zdál ve většině případů pohovor těm respondentům, kteří v předchozí otázce volili délku trvání delší než 15 minut. Pro 2 zaměstnance byl rozhovor velmi náročný, za spíše náročnější jej považuje 6 zaměstnanců. Celkem 68 % respondentů hodnotilo výběrový pohovor jako spíše nenáročný nebo nenáročný.

Graf č. 4.2.11 Náročnost výběrového pohovoru

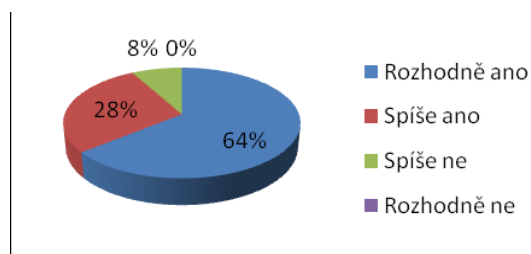


Otázka č. 4 Byly osoby, které s Vámi vedly výběrový pohovor připraveny?

Připravenost osob vedoucích výběrový pohovor s uchazečem je dalším faktorem ovlivňujícím kvalitu pohovoru. V případě, že panel posuzovatelů není na pohovor připraven,

neví, jaké otázky má uchazeči pokládat a působí na něj roztěkaně, nemá to zajisté na uchazeče pozitivní vliv a udělá si tak „svůj obrázek“ o dané organizaci. V případě společnosti Podhoran Lukov, a.s. měli pouze 2 zaměstnanci pocit, že osoby vedoucí výběrový pohovor spíše nebyly připraveny. Přes 90 % dotazovaných tvrdí, že členové pohovorového panelu připraveni byli.

Graf č. 4.2.12 Připravenost panelu posuzovatelů na výběrový pohovor



Otázka č. 5 Představily se Vám osoby, které s Vámi vedly výběrový pohovor?

U této otázky nebude uveden graf, neboť všichni dotazovaní (25 zaměstnanců) tedy 100 % odpovědělo, že osoby, které s nimi vedly výběrový pohovor, se představily.

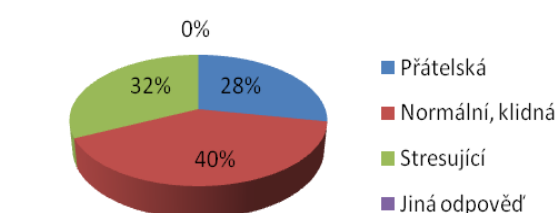
Otázka č. 6 Byly Vám během výběrového pohovoru kladeny nevhodné nebo diskriminační otázky, na které Vám bylo nepříjemné odpovídat? (např. Máte děti?)

Stejně tak, jako u předchozí otázky, i zde odpovědělo všech 25 respondentů shodně. Všichni souhlasili s tím, že během výběrového pohovoru se nesetkali s nevhodnými nebo diskriminačními otázkami, na které by jim bylo nepříjemné odpovědět.

Otázka č. 7 Jak byste zhodnotil/a atmosféru výběrového pohovoru?

Podle toho, jaký bude mít výběrový pohovor celkově na uchazeče vliv, zajisté ovlivní jeho přání stát se jejím zaměstnancem či nikoliv. Pro 32 % byla atmosféra výběrového pohovoru stresující, odpovídali takto spíše zaměstnanci, pro které byl pohovor náročný nebo náročnější. Pro 40 % dotazovaných se zdála atmosféra normální, klidná a pro 28 % dokonce přátelská.

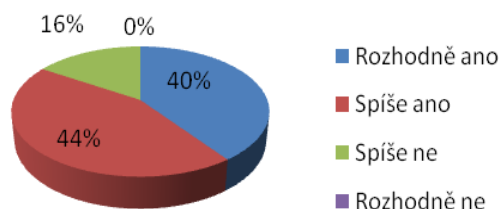
Graf č. 4.2.13 Atmosféra výběrového pohovoru



Otázka č. 8 Měl/a jste při výběrovém pohovoru dostatek prostoru pro Vaše dotazy?

Celkem 84 % dotazovaných se shoduje na tom, že při výběrovém pohovoru jim členové panelu posuzovatelů poskytli prostor pro jejich dotaz. Zbýlých 16 % tvrdí, že prostor pro jejich dotazy spíše nebyl.

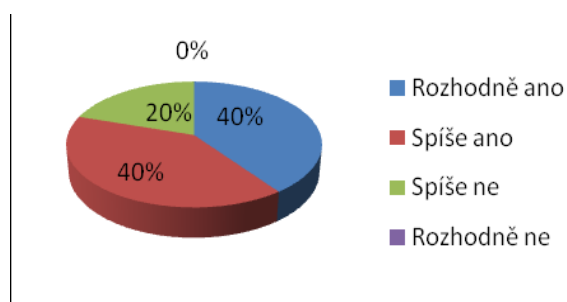
Graf. č. 4.2.14 *Prostor pro uchazečovy dotazy při výběrovém pohovoru*



Otázka č. 9 Považujete výběrový pohovor za dobrý nástroj výběru zaměstnanců?

U této otázky zvolilo 40 % dotazovaných (tedy 10 zaměstnanců) odpověď „Rozhodně ano“, stejný počet získala i odpověď „Spíše ano“. Zbýlých 20 % zaměstnanců (5 respondentů) se domnívá, že výběrový pohovor spíše není dobrým nástrojem výběru zaměstnanců.

Graf č. 4.2.15 *Vhodnost výběrového pohovoru jako nástroje výběru zaměstnanců*



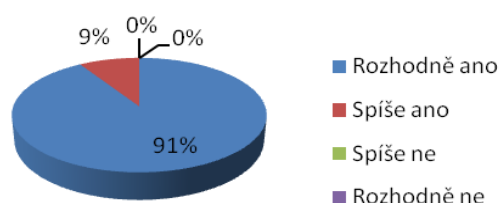
C) OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE VSTUPNÍHO DOTAZNÍKU

Jak již bylo zmíněno výše, dotazník je spíše jen doplňkovou metodou výběru a nástrojem předvýběru zaměstnanců a také spisem přikládaným ke každému zaměstnanci. Otázky týkající se vstupního dotazníku vyplňovali tedy všichni zaměstnanci, tj. 45 respondentů.

Otázka č. 1 Rozuměl/a jste všem otázkám v dotazníku vyplňovaném při vstupu do organizace?

Z grafu je patrné, že žádný z respondentů zřejmě neměl s vyplněním dotazníku problémy, jelikož vzhledem k odpovědím, otázkám všech 45 zaměstnanců porozumělo. Dotazník v příloze č. 8 je toho důkazem, neboť žádná z otázek zde není položena nesrozumitelně nebo složitě.

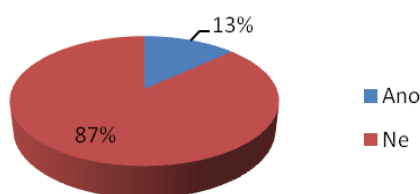
Graf č. 4.2.16 Srozumitelnost otázek vstupního dotazníku



Otázka č. 2 Obsahoval podle Vašeho názoru dotazník nevhodné (diskriminační) otázky, na které Vám nebylo příjemné odpovídat?

Celkem 39 zaměstnanců odpovědělo, že dotazník neobsahoval nevhodné nebo diskriminační otázky, na které by jim bylo nepříjemné odpovídat. Šest zaměstnanců si však stěžovalo na otázku číslo 15 z dotazníku v příloze č. 8, ve které se organizace ptá na to, zda jsou v organizaci zaměstnání rodinní příslušníci nebo příbuzní, a ve které mají uvést jméno a příjmení a vztah k tomuto příbuznému.

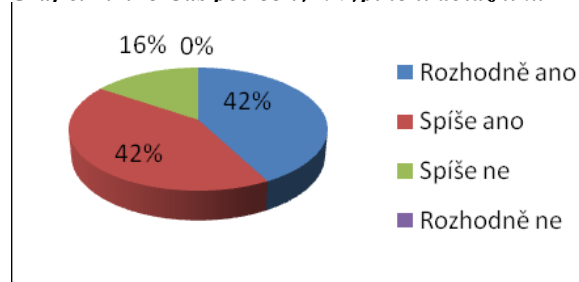
Graf č. 4.2.17 Přítomnost nevhodných otázek v dotazníku



Otázka č. 3 Měl/a jste dostatek času na vyplnění dotazníku?

Dohromady 84 % dotazovaných se shodlo na tom, že na vyplnění dotazníku měli dostatek času. Odpověď „Spíše ne“ zvolilo zbylých 16 % dotazovaných, což činí celkem 7 respondentů.

Graf č. 4.2.18 Čas potřebný k vyplnění dotazníku

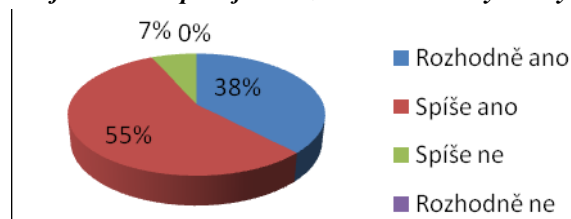


Zde končí otázky o jednotlivých výběrových metodách, dále bude následovat otázka č. 5 ze všeobecných otázek o získávání a výběru zaměstnanců.

Otázka č. 5 Byl/a jste celkově spokojen/a se způsobem a průběhem výběrového řízení?

Se způsobem a průběhem výběrového řízení bylo spokojeno 93 % všech respondentů. Pouhých 7 % zaměstnanců uvedlo, že spíše spokojeno nebylo.

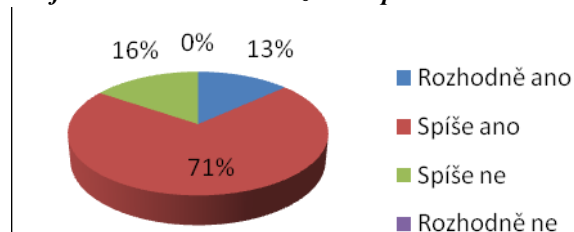
Graf č. 4.2.19 Spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením



Otázka č. 6 Odpovídá nabízené pracovní místo skutečnosti?

Pro 84 % dotazovaných odpovídá nabízené pracovní místo, o které se v minulosti ucházeli, skutečnosti. Zbylých 16 %, což činí 7 respondentů tvrdí, že pracovní místo skutečnosti spíše neodpovídá.

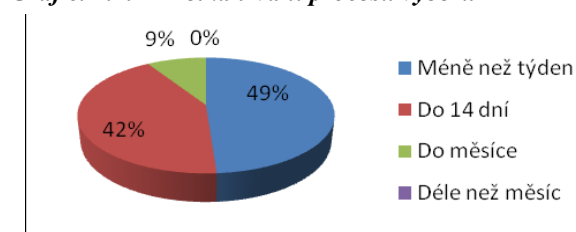
Graf č. 4.2.20 Soulad nabízeného pracovního místa a skutečnosti



Otázka č. 7 Jak dlouhou dobu přibližně trval celý proces výběru – tzn. od doby, kdy jste zareagoval/a na nabídku volného pracovního místa po kladnou odpověď ze strany organizace?

I když proces výběru není jednoduchou záležitostí, nemělo by se stávat, že by se příliš protahoval. Není to v zájmu ani uchazeče o volné pracovní místo, ani v zájmu organizace. Dalo by se říci, že proces výběru ve společnosti Podhoran téměř v 50 % případů trvá méně než týden. Celkem 42 % uchazečů bylo seznámeno s kladným výsledkem do 14 dní. Pouze u 4 uchazečů se proces výběru protáhl a trval déle než 14 dní.

Graf č. 4.2.21 Délka trvání procesu výběru



Otázka č. 8 Existuje něco, co Vám na výběrovém řízení nevyhovovalo a co by se podle Vás mělo změnit?

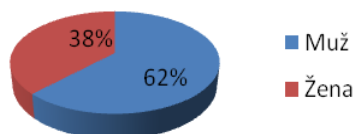
Odpovědět na tuto otevřenou otázku bohužel nevyužil žádný z respondentů.

Touto otázkou skončily otázky týkající se získávání a výběru zaměstnanců a následovaly otázky identifikační.

Otázka č. 9 Jakého jste pohlaví?

Z grafu je patrné, že mezi respondenty vyplňujícími můj dotazník byla mužská převaha, která činila 28 mužů a 17 žen.

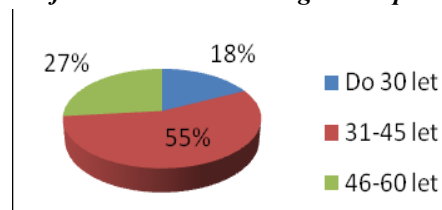
Graf č. 4.2.22 Struktura pohlaví respondentů



Otázka č. 10 Do které věkové kategorie se řadíte?

Dotazník mi vyplnilo 55 % osob ve věku 31 – 45 let, 12 respondentů bylo starších 46 let a 8 bylo mladších 30 let.

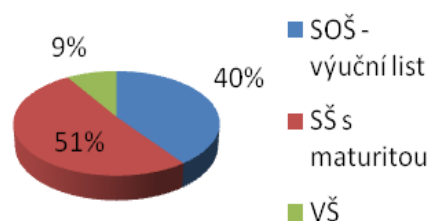
Graf č. 4.2.23 Věkové kategorie respondentů



Otázka č. 11 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Celkem 9 % dotazovaných je vlastníky vysokoškolského diplomu, přes polovinu zaměstnanců, kteří mi vyplnili dotazník, disponuje středoškolským vzděláním s maturitou a zbylých 40 % vlastní výuční list.

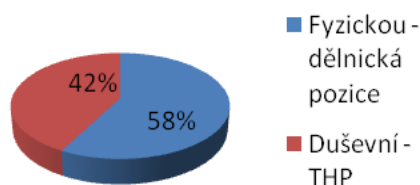
Graf č. 4.2.24 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Otázka č. 12 Jakou práci vykonáváte?

Dohromady 58 % dotazovaných zaměstnanců pracuje na dělnických pozicích, 42 % tvoří technicko-hospodářští pracovníci.

Graf č. 4.2.25 Pracovní pozice respondentů



4.3 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V dotazníkovém šetření jsem zkoumala názory zaměstnanců na proces získávání a výběru v organizaci Podhoran Lukov, a.s., kteří tímto procesem osobně prošli. Při výběru zaměstnanců je využíváno pohovorů a ukázek práce, které respondenti hodnotili spíše pozitivně, co se týče jejich náročnosti, atmosféry i toho, jak tento nástroj vnímají z hlediska vhodnosti pro výběr zaměstnanců. Podle výsledků pro firmu není získávání zaměstnanců finančně náročnou záležitostí, neboť téměř polovina zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvídá od jiných osob. Čtvrtina osob v nabídce práce postrádala některé z důležitých informací, což považuji za nedostatek, který by byl vhodný odstranit. Metody výběru bohužel nejsou v organizaci pro pracovní místa nijak ustálené, každý prochází různými metodami, podle situace. V osobním dotazníku byli někteří respondenti nespokojeni s otázkou o rodině, tuto otázku bych tedy změnila pro další uchazeče o zaměstnání jako dobrovolnou k vyplnění. Celkově jsou zaměstnanci s výběrovým řízením, kterým ve společnosti Podhoran prošli spokojeni i nabízené pracovní místo odpovídá skutečnosti. Myslím si, že z výsledků lze usuzovat, že tento proces není v organizaci na špatné úrovni.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak již bylo zmíněno výše, konkrétní systém získávání a výběru zaměstnanců se v organizaci Podhoran Lukov, a.s. začal využívat až od data 1.1.2001, kdy se zemědělské družstvo stalo akciovou společností. Pomocí personalistky a product managera společnosti jsem analyzovala, jak proces získávání a výběru v organizaci probíhá a pomocí dotazníkového šetření jsem získala názor na tuto oblast od stávajících zaměstnanců společnosti, kteří tímto procesem prošli. Po provedení zmíněné analýzy a dotazníkového šetření se domnívám, že organizaci lze doporučit několik návrhů, jak systém získávání a výběru provádět tak, aby byli získávání opravdu pro organizaci potřební zaměstnanci (nedocházelo tak k časté fluktuaci) a celkově se stal proces získávání a výběru efektivnější, než je dosud. Organizaci bych doporučila následující návrhy:

1. Jedna osoba starající se o získávání a výběr zaměstnanců

Doposud je v organizaci Podhoran Lukov, a.s. proces získávání a výběru zaměstnanců prací pro několik osob, a sice pro personalistku společnosti (která je zároveň mzdovou účetní a stará se o evidování zaměstnanců až od doby jejich zaměstnání v organizaci), product managera (který se mimo jiné stará o získávání zaměstnanců) a vedoucí středisek, kteří informují o volných pracovních místech a podílí se na výběru zaměstnanců. Takové rozdělení činností mi nepřipadá zcela přehledné. Zvolila bych proto pouze jednu osobu (personalistku společnosti), která by se starala o veškeré věci spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců a vůbec personalistikou, která by na popud vedoucích středisek, kteří zjistí potřebu nového zaměstnance, začala uchazeče získávat.

2. Náklady na získávání zaměstnanců

U metod získávání zaměstnanců se dbá na to, aby bylo vynaloženo co nejméně finančních prostředků, což může mnohdy značně proces získávání zkomplikovat. Je pochopitelné, že každá společnost dbá na to, aby bylo nejenom na proces získávání, ale celkově na každý proces probíhající v podniku vynaloženo co nejméně peněžních prostředků. Domnívám se však, že společnost jako je Podhoran (s téměř 200 zaměstnanci), by si mohla dovolit vynaložit více peněz na získávání zaměstnanců, než je tomu doposud (asi 660 Kč na získání jednoho zaměstnance). Především bych společnosti doporučila motivovat současné zaměstnance finanční odměnou za to, že doporučí vhodného zaměstnance, což by přineslo zvýšení nákladů na získávání zaměstnanců (o tom bude pojednáno v doporučení č. 5). Dále

bych také přistoupila k vylepšení inzerátu orámováním textu a ztučněním písma inzerátu, což by navýšilo náklady na místo dosavadních 5 zveřejnění za 455 Kč na stejný počet zveřejnění avšak za 800 Kč (podle ceníku Infoservisu). I tento zmiňovaný inzerát v Infoservisu je totiž vytvořen tak, aby byl co nejlevnější, tzn. žádné zvýraznění, co nejméně slov (viz příloha č. 4). Netvrdím, že je potřeba vynakládat na inzeráty vysoké částky, ale alespoň jej vytvořit tak, aby mezi ostatními trochu vynikal a potenciálního uchazeče zaujal.

3. Využití i jiných zdrojů získávání zaměstnanců

Domnívám se, že v případě společnosti Podhoran Lukov, a.s. by byla vhodná při získávání zaměstnanců také spolupráce se školami, například příprava učňů na dělnické pozice nebo také zadávání inzerátů na internetových stránkách shromažďujících nabídky volných pracovních míst jako například www.jobs.cz. Společnosti Podhoran se již nabízely ke spolupráci i personální agentury (Kovokonsult, s.r.o. a Agentka), tato součinnost však byla ihned zamítnuta s tím, že by na proces získávání bylo vynaloženo zbytečně mnoho peněžních prostředků. Spolupráce s některými personálními agenturami opravdu není pro společnost levnou záležitostí, proto bych alespoň doporučila využití internetové stránky jako je zmiňovaná jobs.cz nebo spolupráce se školami.

4. Nabídka práce na internetových stránkách – obsažené informace v této nabídce

Internetové stránky společnosti jsou místem, kde může organizace nabízet volná pracovní místa bezplatně. Z tohoto důvodu bych nabídku pracovních míst na internetových stránkách rozpracovala lépe. Doplnila bych konkrétnější informace o nabízeném pracovním místě, kontakty, na které se může uchazeč ozvat v případě zájmu. Dále bych také využila možnosti stáhnout si osobní dotazník přímo na těchto stránkách, vyplnit jej a elektronicky odeslat. Myslím si, že v současné době plné internetu a počítačů, by tuto skutečnost ocenila spousta uchazečů. Stejná situace nastává v případě nabízení volných pracovních míst například na vývěsce společnosti, kde je pracovní místo nabízeno taktéž bezplatně a setkala jsem se s tím, že nebyly uvedeny veškeré informace, které by mohly uchazeče zajímat.

5. Finanční odměna pro současné pracovníky organizace, kteří doporučí vhodného zaměstnance

Jak plyne z dotazníkového šetření, téměř 50 % zaměstnanců je do organizace získáváno díky současným pracovníkům organizace (rodině, přátelům, kteří zde pracují), to

znamená bezplatně. V tomto případě bych tedy považovala za vhodné finančně odměnit současného pracovníka organizace, který organizaci doporučí uchazeče, který se po určité době osvědčí. Navrhovala bych například odměnu 2 000 Kč pro současného pracovníka, který doporučí vhodného zaměstnance v případě, že tento zaměstnanec bude první půl rok řádně odvádět svoji práci a osvědčí se jako dobrý zaměstnanec. Tato odměna by se také mohla stát motivací pro ty, kteří zatím žádného uchazeče společnosti nedoporučili.

6. Úprava osobního dotazníku

V osobním dotazníku vyplňovaném uchazeči o zaměstnání bych změnila otázku č. 15, (Jsou u nás zaměstnání Vaši rodinní příslušníci nebo příbuzní – uveďte jejich jméno a příjmení, vztah k Vaší osobě) tak, aby ji vyplňovali pouze ti uchazeči, kteří ji vyplnit chtějí. V dotazníkovém šetření totiž 13 % zaměstnanců uvedlo tuto otázku, jako otázku, na kterou jim nebylo příjemné odpovídat. Tato skutečnost je pochopitelná. Některým uchazečům není nepříjemné na takovou otázku odpovědět z toho důvodu, že jejich rodinný příbuzný může být osoba, která je v organizaci oblíbená, případně dosáhla nějakých úspěchů. Naopak někteří mohou být příbuzní těch, kteří měli například v organizaci nějaký konflikt a mají strach, že když udají svůj příbuzenský vztah k nim, může na něj organizace hned na začátku pohlížet „skrz prsty.“ Případně by tento uchazeč mohl brát uvedení svého příbuzenského vztahu jako důvod nepřijetí.

7. Sjednocení pravidel pro výběr zaměstnanců

Do organizace jsou přijímáni zaměstnanci pouze na základě zaslání životopisu a vyplnění osobního dotazníku, naproti tomu, jsou tam takoví, kteří také zaslali životopis a vyplnili osobní dotazník a navíc ještě absolvovali pohovor nebo ukázkou práce a to i v případech, že se jedná o stejné nebo velmi blízce si podobné pracovní pozice. Z toho důvodu bych u výběru zaměstnanců sjednotila pravidla pro to, kdo bude na základě jakých metod do organizace přijímán. Osobně bych organizaci doporučila přijímat zaměstnance, ať už na dělnické nebo technicko-hospodářské pozice, na základě vstupního dotazníku a pohovoru. V případech, kdy by si to nabízené pracovní místo vyžadovalo, bych použila i ukázek práce (např. práce na počítači, řízení kamionu atd.) Pohovor a ukázkou práce bych zvolila především z toho důvodu, že patří k jedním z nejvalidnějších metod výběru zaměstnanců. Dále bych firmě doporučila upustit od životopisů (vstupní dotazník obsahuje veškeré relevantní informace z životopisu) a referencí, které nejsou příliš spolehlivým

nástrojem výběru, neboť jde o subjektivní názor na uchazeče od jeho předchozího zaměstnavatele.

Proces získávání a výběru zaměstnanců funguje výše popsáním způsobem již několik let, nedomnívám se tedy, že by někdo v organizaci byl ochoten k některým z návrhů přistoupit a tyto změny realizovat. Myslím, že kdyby firma Podhoran Lukov, a.s. zvážila a zavedla některé návrhy, mohlo by docházet v tomto procesu získávání a výběru zaměstnanců k větším přínosům, než dochází v současnosti.

6. ZÁVĚR

Skutečností, že lidské zdroje jsou v organizacích tvořivým prvkem, pomáhají firmám dosáhnout stanovených cílů a vedou je k úspěchům, si je v přítomnosti vědoma již většina organizací. Zajisté jsou však mezi námi i dnes organizace takové, které nepřišly na to, jaký přínos by pro ně kvalitní pracovní síla znamenala. Organizace, které si tuto skutečnost již uvědomily a nesoustředí se pouze na výrobu nebo odbyt, ale také na oblast personalistiky, to znamená i na oblast získávání a výběru zaměstnanců, jsou zaručeně většinou organizacemi úspěšnými a konkurenceschopnými.

Svou bakalářskou práci jsem si rozdělila na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem popsala metodiku bakalářské práce a dále se podrobně zabývala problematikou získávání a výběru zaměstnanců za pomoci odborné literatury. Také zde byla charakterizována metoda (dotazník), kterou jsem využila při zjišťování názorů od zaměstnanců na proces získávání a výběru v organizaci Podhoran Lukov, a.s.

Tato teoretická část mi byla podkladem pro vypracování části praktické, ve které jsem popsala zvolenou organizaci a také to, jak proces získávání a výběru probíhá z pohledu kompetentních osob, které se v organizaci o tuto oblast starají. Dále byly v praktické části zveřejněny výsledky dotazníkového šetření a také jsem se pokusila sestavit několik návrhů, u kterých se domnívám, že by mohly v této organizaci proces získávání a výběru zaměstnanců zlepšit.

V úvodu mé bakalářské práce jsem si stanovila cíl: „Na základě informací od kompetentních osob ze společnosti Podhoran Lukov, a.s. a pomocí dotazníku, analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců a posoudit jeho silné a slabé stránky“.

Zastávám názor, že cíl bakalářské práce byl splněn, neboť společnost Podhoran Lukov, a.s. jsem analyzovala, zjistila její silné stránky i nedostatky. Poté jsem vytvořila návrhy a doporučení a předala je kompetentním osobám v organizaci, na kterých již je, zda budou některá z těchto doporučení praktikovat ve skutečnosti.

Celkový přínos bakalářské práce byl pro mě nejenom v tom, že jsem prohloubila své teoretické znalosti o problematice získávání a výběru zaměstnanců, ale také v tom, že jsem se dozvěděla, jak tento proces probíhá ve skutečnosti v jedné z firem, a jak moc se liší záležitosti popsané v literatuře od praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DESSLER, G. *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997. 715 p. ISBN 0-13-234352-5.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] HELMUT, K., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [8] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [9] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [12] NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- [13] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1999. 119 s. ISBN 80-7079-203-5.
- [14] SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 66 s. ISBN 80-245-1052-9.

Internetové zdroje

[1] The Times 100: *Recruitment, selection and training* [online]. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupný z www: <<http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--recruitment-selection-training--266.php>>.

[2] Dotazník: *Základy dotazníku* [online]. 2010 [cit. 2010-12-21]. Dostupný z www: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>.

[3] Podhoran Lukov, a.s.: *Podhoran Lukov, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-11-10]. Dostupný z www: <<http://www.podhoran.cz/>>.

Další zdroje

Interní materiály podniku

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
e-mail	electronic mail
Kč	korun českých
MKD	mezinárodní kamionová doprava
např.	například
popř.	popřípadě
resp.	respektive
str.	strana
THP	technicko-hospodářský pracovník
tzn.	to znamená
www	world wide web

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.05.2011

.....
Aneta Šarmanová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kašava 248, 763 19 Kašava

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 2.0.1	Plánování – získávání – výběr	str. 9
Obr. č. 2.3.1	Průběh procesu získávání a výběru zaměstnanců	str. 13
Obr. č. 2.4.1.1	Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy	str. 14
Obr. č. 3.2.1	Organizační struktura společnosti Podhoran Lukov, a.s.	str. 33

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 2.5.3.2	Validita metod výběru zaměstnanců podle M. Smithe	str. 26
Graf č. 3.3.2	Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Podhoran Lukov, a.s.	str. 34
Graf č. 3.3.3	Věková struktura zaměstnanců	str. 34
Graf č. 3.3.4	Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let	str. 35
Graf č. 3.3.5	Struktura zaměstnanců podle vzdělání	str. 35
Graf č. 4.2.1	Možnosti získání nových uchazečů	str. 44
Graf č. 4.2.2	Obsažení podstatných informací v nabídce práce	str. 45
Graf č. 4.2.3	Důvody reakce uchazečů na nabídku zaměstnání	str. 45
Graf č. 4.2.4	Metody výběru zaměstnanců použité u fyzicky pracujících	str. 46
Graf č. 4.2.5	Metody výběru zaměstnanců použité u THP	str. 46
Graf č. 4.2.6	Náročnost ukázky práce	str. 46
Graf č. 4.2.7	Pocity uchazečů při ukázce práce	str. 47
Graf č. 4.2.8	Vhodnost ukázky práce jako nástroje výběru zaměstnanců	str. 47
Graf č. 4.2.9	Klidné prostředí výběrového pohovoru	str. 48
Graf č. 4.2.10	Délka výběrového pohovoru	str. 48
Graf č. 4.2.11	Náročnost výběrového pohovoru	str. 48
Graf č. 4.2.12	Připravenost panelu posuzovatelů na výběrový pohovor	str. 49
Graf č. 4.2.13	Atmosféra výběrového pohovoru	str. 49
Graf č. 4.2.14	Prostor pro uchazečovy dotazy při výběrovém pohovoru	str. 50
Graf č. 4.2.15	Vhodnost výběrového pohovoru jako nástroje výběru zaměstnanců	str. 50
Graf č. 4.2.16	Srozumitelnost otázek vstupního dotazníku	str. 51
Graf č. 4.2.17	Přítomnost nevhodných otázek v dotazníku	str. 51
Graf č. 4.2.18	Čas potřebný k vyplnění dotazníku	str. 51
Graf č. 4.2.19	Spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením	str. 52
Graf č. 4.2.20	Soulad nabízeného pracovního místa a skutečnosti	str. 52
Graf č. 4.2.21	Délka trvání procesu výběru	str. 52
Graf č. 4.2.22	Struktura pohlaví respondentů	str. 53
Graf č. 4.2.23	Věkové kategorie respondentů	str. 53
Graf č. 4.2.24	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	str. 53
Graf č. 4.2.25	Pracovní pozice respondentů	str. 54

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 2.4.1.2	Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů	str. 16
Tab. č. 2.5.3.1	Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru	str. 25
Tab. č. 2.6.1	Výhody a nevýhody dotazníku	str. 28
Tab. č. 3.3.1	Počty zaměstnanců jednotlivých středisek za r. 2010	str. 33
Tab. č. 4.1.7.1	Náklady na získávání zaměstnanců za r. 2010	str. 42
Tab. č. 4.1.7.2	Náklady na výběr zaměstnanců za r. 2010	str. 42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Popis pracovního místa – vedoucí provozu logistiky
Příloha č. 2	E-mail od uchazečky, která se společnosti nabízí sama
Příloha č. 3	Odpověď uchazečce o nezájmu společnosti
Příloha č. 4	Inzerát v Infoservisu
Příloha č. 5	Hlášení volných pracovních míst úřadu práce
Příloha č. 6	Zrušení volných pracovních míst u úřadu práce
Příloha č. 7	Pracovní smlouva
Příloha č. 8	Osobní dotazník
Příloha č. 9	Životopis
Příloha č. 10	Dotazník - získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Podhoran Lukov, a.s.